„Forța inteligenței emoționale este una dintre puținele cărți care, nu numai că definește inteligența emoțională și arată cum se deosebește ea de coeficientul de inteligență, dar și dezvăluie cititorilor ce pot face practic pentru a-și îmbunătăți coeficientul inteligenței emoționale. Volumul aplică principiile și practicile terapiei raționale emotiv-comportamentale și cuprinde multe tehnici utile, care pot veni în sprijinul cititorilor, pentru ca aceștia să ducă o viață mai fericită și mai eficientă."

– DR. ALBERT ELLIS, PREȘEDINTELE INSTITUTULUI ALBERT ELLIS PENTRU TERAPIA RAȚIONALĂ EMOTIV-COMPORTAMENTALĂ

„Forța inteligenței emoționale este binevenită pe raftul cărților referitoare la inteligența emoțională. Trebuie neapărat citită, deoarece oferă noțiuni și instrumente pentru aplicații personale și organizaționale. Stilul accesibil al cărții atrage cititorii să învețe din experiențele altor persoane cu ajutorul inteligenței emoționale."

– KATE CANNON, CREATOAREA PROGRAMULUI DE PREGĂTIRE A COMPETENȚEI EMOȚIONALE DIN CADRUL GRUPULUI FINANCIAR AMERICAN EXPRESS.

***Prof. Dr. Steven J. Stein** este psiholog clinician, fondator și președinte al firmei Multi-Health Systems Inc. (MHS), o firmă renumită de publicare a testelor psihologice. În prezent ocupă funcția de profesor asistent la Departamentul de Psihiatrie al Universității din Toronto. Este un orator de mare succes în domeniul inteligenței emoționale, adresându-se grupurilor și organizațiilor din America de Nord și din întreaga lume.*

*Consultant organizațional și psihiatru, **Dr. Howard Book** este membru fondator al firmei Associates in Workplace Consultation precum și membru al Family Firm Institute. A ținut prelegeri pe tema inteligenței emoționale în organizații din America de Nord și, în mod ocazional, contribuie la redactarea rapartului secțiunii de afaceri a publicației Globe and Mail. Dr. Book este profesor asistent la Departamentul de Psihiatrie și Administrație a Sănătății din cadrul Universității din Toronto.*

ISBN 978-973-8457-21-8
9789738 457218

FORȚA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE
Steven J. Stein
Howard E. Book
EDITURA ALLFA

Steven J. Stein
Howard E. Book

Forța inteligenței emoționale

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ȘI SUCCESUL VOSTRU

EQ

EDITURA ALLFA

THE EQ EDGE: EMOTIONAL INTELLIGENCE AND YOUR SUCCESS
Steven J. Stein and Howard E. Book
© Copyright 2000 by Steven Stein and Howard Book

FORȚA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE: INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ȘI SUCCESUL VOSTRU
Steven J. Stein și Howard E. Book
Copyright © 2003, 2007 ALLFA.

Toate drepturile rezervate Editurii ALLFA.
Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată
fără permisiunea scrisă a Editurii ALLFA.
Drepturile de distribuție în străinătate aparțin în exclusivitate editurii.

All rights reserved.
The distribution of this book outside Romania, without the written permission of ALLFA, is strictly prohibited.
Copyright © 2003, 2007 by ALLFA.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
STEIN, STEVEN J.
FORȚA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE: INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ȘI SUCCESUL VOSTRU / Steven J. Stein, Howard E. Book;
trad. Monica Sibinescu, – București, ALLFA, 2003, 2007
288 p.; 21 cm.

ISBN 978-973-8457-21-8

I. Book, Howard E.
II. Sibinescu, Monica (trad.)

159.942

Editura ALLFA — B-dul Constructorilor nr. 20 A, et. 3, sector 6, cod 060512 – București
☎ 402 26 00
Fax: 402 26 10

Departament difuzare: ☎ 402 26 30
Fax: 402 26 34

Comenzi la: comenzi@all.ro
URL: http://www.all.ro

Redactor: Olimpia Novicov
Coperta: Stelian Stanciu

Tipărit la S.C. TIPARG S.A.

Prof. Dr. Steven J. Stein și
Dr. Howard E. Book

FORȚA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ȘI SUCCESUL VOSTRU

Traducere: Monica Sibinescu

EDITURA ALLFA

Inteligența emoțională, sau EQ, a ieșit tot mai mult în evidență în ultimii ani. Însă puțini oameni își dau seama cât este de importantă pentru reușita în fiecare domeniu al vieții. Și chiar și mai puțini oameni își dau seama că, spre deosebire de coeficientul de inteligență (IQ), EQ poate fi îmbunătățită.

În cartea lor, *Forța inteligenței emoționale*, Prof. Dr. Steven Stein și Dr. Howard Book vă oferă instrumentele necesare pentru a vă evalua și îmbunătăți inteligența emoțională. Fiecare capitol, clar definit, exploatează o trăsătură aparte a inteligenței emoționale, de la conștientizarea propriilor calități emoționale și independență, la empatie și relații interpersonale, de la testarea realității și soluționarea problemelor până la optimism și fericire, în total 15 trepte care constituie inteligența emoțională. Autorii înlătură misterele și jargonul specific EQ, folosind definiții concrete, scene anecdotice, desprinse din viața de zi cu zi, precum și corelații între fiecare trăsătură în parte și succes. La finalul fiecărui capitol sunt incluse exerciții cuprinzătoare care vă conduc pas cu pas către înțelegerea trăsăturilor pe care trebuie să le îmbunătățiți, arătându-vă și cum puteți face acest lucru.

Dar, mai presus de orice, poveștile desprinse din realitate, culese de la oameni din întreaga lume și din diferite medii profesionale, demonstrează cu exactitate cât poate fi de puternică aplicarea principiilor EQ. Prof. Dr. Stein și Dr. Brook au studiat aproape 42.000 de persoane din 36 de țări și au cules un volum imens de date care dovedesc fără putință de tăgadă că inteligența emoțională egal succes !

Cuprins

Mulţumiri		IX
Introducere		1
Partea I	**Explozia inteligenţei emoţionale**	9
Cap. I	Explorarea inteligenţei emoţionale	11
Cap. II	Aeroportul şi abecedarul	32
Partea a II-a	**Domeniul intrapersonal**	51
Cap. III	Conştiinţa emoţională de sine	53
Cap. IV	Caracterul asertiv	66
Cap. V	Independenţa	82
Cap. VI	Respectul de sine	91
Cap. VII	Împlinirea de sine	100
Partea a III-a	**Domeniul interpersonal**	111
Cap. VIII	Empatia	113
Cap. IX	Responsabilitatea socială	128
Cap. X	Relaţiile interpersonale	138

Partea a IV-a	**Domeniul adaptabilității**	147
Cap. XI	Soluționarea problemelor	149
Cap. XII	Testarea realității	159
Cap. XIII	Flexibilitatea	167
Partea a V-a	**Domeniul administrării stresului**	177
Cap. XIV	Toleranța la stres	179
Cap. XV	Controlul impulsurilor	192
Partea a VI-a	**Domeniul stării generale**	203
Cap. XVI	Fericirea	205
Cap. XVII	Optimismul	218
Partea a VII-a	**Să închidem cercul**	229
Cap. XVIII	Cei mai buni performeri	231
Anexa I	BarOn EQ-i	262
Anexa II	EQ și succesul în muncă	270

Familiilor noastre pentru sprijinul acordat pe
toată durata elaborării acestei cărți.
Pentru Rodeen, Alana și Lauren
Linda, Josh și Adam

Mulțumiri

Dorim să mulțumim celor peste 42.000 de oameni care au participat la procesul de actualizare a elementelor legate de inteligența emoțională (BarOn Emotional Quotient Inventory – EQ-i). În acest proces am învățat o mulțime de lucruri despre inteligența emoțională și despre rolul pe care aceasta îl joacă în viața atâtor oameni împliniți, bogați (material și/sau moral), faimoși, plini de succes, dar și mai puțin norocoși, neîmpliniți sau disperați. Sperăm că ați învățat mai multe despre voi înșivă și despre zonele unde trebuie să vă concentrați pentru a vă îmbunătăți viața.

Mulți oameni au contribuit covârșitor pentru a ne permite accesul la informații pe care altfel le-am fi obținut foarte greu. Dorim să mulțumim comandorului Dean Bailey, fost ofițer medical superior la bordul celui mai sofisticat portavion din punct de vedere tehnologic, USS George Washington, pentru sprijinul acordat în testarea personalului de pe navă, în timpul misiunilor de pe Marea Mediterană și Oceanul Atlantic. Comandorul Bailey reprezintă un exemplu excelent despre cum o îmbinare reușită dintre un IQ ridicat și un EQ ridicat determină calități deosebite de conducător. El este un adevărat exemplu de conducere în marina actuală. Mulțumim de asemenea (fostului) locotenent comandor Bill Glasser și (fostului) maior Charley Magruder pentru înlesnirea acestor călătorii. Amândoi au fost exemple de camaraderie și educație din punct de vedere al armatei americane.

Multe mulțumiri lui Larry Tanenbaum, co-proprietarul echipei de hochei Toronto Maple Leafs, ca și președintelui Maple Leafs, dl. Ken Dryden, (fostului) director general adjunct Anders Hedberg și (fostului) director general adjunct Mike Smith. Am avut prilejul ca, prin testele noastre, să învățăm o grămadă de lucruri despre sporturile profesioniste și mai ales despre hochei. Am fost plăcut surprinși de deschiderea acestor profesioniști ai hocheiului față de importanța inteligenței emoționale în dezvoltarea tinerilor jucători.

Vrem de asemenea să mulțumim celor mai buni performeri care ne-au permis să ne folosim de rezultatele testelor precum și de poveștile lor. Ei au adăugat o dimensiune importantă inteligenței emoționale, demonstrând cum calitățile emoționale bine dezvoltate pot aduce succesul în viața de zi cu zi.

Doar persoanele pentru care indicăm numele întreg sunt reale. Celelalte exemple sunt combinații rezultate în urma experienței noastre cu clienți, rude, prieteni, cunoștințe și persoane publice.

Alte persoane cărora dorim să le mulțumim sunt: Dr. Gill Sitarenios (director de cercetare la MHS), Dr. Reuven Bar-On, Jennifer Schipper (de la firma Environics, pentru lecțiile oferite pe tema relațiilor publice), locotenetului colonel Rich Handley (Forțele Aeriene ale SUA), Irene Taylor (de la firma Irene Taylor și Asociații), Dr. Ruth Borchiver (Jewish Vocational Services of Greater Toronto), Hy M. Eiley, Allan Gould, Nomi Morris, Brian Twohey (Canadian Imperial Bank of Commerce, Global Private Banking and Trust), Shawna Sheldon (redactor șef la MHS), Jennifer Braunton (desenator grafic la MHS) și toți cei de la MHS care au sprijinit cercetările noastre.

Mulțumiri speciale asistentelor noastre excepționale, Sheryl Demetro și Monika Spesova, pentru serviciile aduse dincolo de ceea ce ar fi fost necesar, precum și editorilor noștri Editura Stoddart, Donald Bastian și Sue Sumeraj.

În fine, mulțumirile noastre se îndreaptă și către firma Multi-Health Systems pentru permisiunea de a utiliza definițiile modelului Bar-On pentru inteligența emoțională precum și constatările și graficele rezultate din cercetare.

Suntem mulțumiți că putem dona o parte din veniturile încasate din această carte, organizației „Doctori fără frontiere".

Introducere

Apariția în 1995 a cărții lui Daniel Goleman – „Inteligența Emoțională: De ce poate fi mai importantă decât IQ" – a generat un val de interes în privința rolului pe care îl joacă inteligența emoțională în viața noastră. Într-un mod elegant, Goleman a trecut în revistă ani întregi de cercetare în domeniul comportamentului psihologic și al aptitudinilor interpersonale, prezentând totul într-o manieră coerentă și accesibilă. Reacția a fost zguduitoare. În sfârșit, așa zisele trăsături „slabe", dar care fac atât de multe pentru succesul nostru, au fost salvate de la marginalizare, fiind luate în considerare de educatori, oameni de afaceri și mass-media.

Pentru a satisface această cerere care este în creștere, pe piață au pătruns între timp și multe alte cărți. Totuși, multora dintre aceste cărți le lipsea o bază solidă de cercetare pentru a-și putea susține pretențiile sau metodele necesare, fiind dedicate mai ales promovării punctelor de vedere nedovedite ale autorilor lor. Aceste cărți au amenințat să erodeze încrederea în conceptul de bază al inteligenței emoționale cu promisiunile lor de expansiune și argumente unilaterale.

Dar inteligența emoțională nu este un capriciu sau o tendință. Și nici nu este chiar atât de nouă cum crede multă lume. Pare a fi nouă deoarece a fost dată la o parte, trimisă să hiberneze cu orice preț, de către raționalismul și fixația tipică secolului al XX-lea asupra datelor științifice. Abia acum științele sociale se pun la punct cu acele aspecte ale personalității și comportamentului, pe care înainte erau incapabile să le identifice, să le măsoare și să le înțeleagă. În prezent, din ce în ce mai mult, ele sunt recunoscute drept cruciale pentru o funcționare eficientă atât la locul de muncă dar și în viața noastră personală. Relațiile bune și strategiile de înfruntare sunt elemente cheie pentru reușita noastră în fiecare domeniu de activitate, de la legătura inițială dintre părinte și copil, până la capacitatea unui manager de a scoate ceea ce este mai bun din angajații săi.

De fapt, una dintre cele mai semnificative realizări în domeniul inteligenței emoționale a avut loc în 1980 când psihologul evreu, născut în America, Dr. Reuven Bar-On a început să lucreze în acest domeniu. Era uimit de o serie de chestiuni de bază. De ce oare – se mira el – unii oameni au o stare emoțională mai bună? De ce oare unii oameni reușesc mai ușor în viață? Și, mai ales, de ce oamenii binecuvântați cu capacități intelectuale superioare par să nu reușească în viață, în timp ce alții, mai puțin dotați din acest punct de vedere, reușesc mai bine? Până în 1985 a crezut că a găsit un răspuns parțial la ceea ce el a numit coeficientul emoțional (EQ), o paralelă evidentă cu modul bine cunoscut de măsurare a aptitudinilor cognitive și raționale pe care le cunoaștem sub termenul de coeficient de inteligență (IQ).

Aceasta era o ipoteză interesantă, dar a rămas netestată până când Reuven a creat un instrument care a devenit cunoscut sub denumirea de Bar-On EQ-i, ceea ce, în traducere înseamnă „inventarul coeficientului emoțional". El considera că inteligența emoțională este alcătuită dintr-o serie de atitudini și calități diferite, dar care se intersectează și care ar putea fi grupate în 5 teme generale, sau „domenii" ulterior împărțite în 15 componente sau „trepte". Când era vorba de a face față cu succes încercărilor vieții și când EQ-i era abia la începuturile sale, el era de părere că acele aptitudini necesare pentru măsurare se vor dovedi chiar mai importante decât aptitudinile tradiționale.

În timp ce Reuven lucra la formularea EQ-i, noi eram fiecare ocupați cu treburile noastre. Destul de ciudat, întrucât nu ne întâlnisem la acea dată, toți ne îndreptam către același mod de gândire. Pe de o parte, Steven înființase firma MHS (Sisteme Multi Sănătate) care publica o gamă largă de teste psihologice și alte materiale. Aceste teste aveau (și continuă să aibă) un rol extrem de valoros. Dar, aproape prin definiție, majoritatea acestora se ocupau, mai mult sau mai puțin, de partea negativă a experienței umane, în sensul că identificau și evaluau tot soiul de dificultăți, deficiențe și probleme.

Între timp, totuși, o mișcare cunoscută sub denumirea de psihologie pozitivistă, câștiga din ce în ce mai mult teren. Mulți practicieni au început să sugereze că, în vederea tratării depresiei, de exemplu, un prim pas corect ar fi găsirea unei calități de la care să se poată porni pe drumul recuperării. Un domeniu în care cineva este foarte bun ar putea funcționa drept punct de pornire pentru o schimbare semnificativă și poate chiar să indice drumul către o eventuală vindecare.

Cam în același timp, Steven l-a cunoscut pe Reuven Bar-On care încerca să-i convingă pe editorii nord-americani în legătură cu proiectul său încă nefinalizat – EQ-i. Steven a fost atras imediat de acest concept, deoarece Reuven lua în considerare un anumit număr de calități clar delimitate care puteau fi îmbunătățite prin practică – partea opusă la care lucra Steven. EQ-i oferea promisiuni și speranțe. Dacă Reuven avea dreptate, aproape toți aveau doar de profitat. De aceea, MHS a început să culeagă date care, pe de o parte, puteau îmbunătăți constatările inițiale ale lui Reuven iar pe de altă parte puteau să le facă relevante în circumstanțele nord-americane.

În timp ce aceste schimbări erau în curs de desfășurare, Howard a fost de asemenea influențat de importanța pe care mișcarea psihologiei pozitiviste o acorda punctelor forte ce puteau fi îmbunătățite (clinica Menninger – o clinică de psihiatrie recunoscută din Topeka, Kansas, care are și un departament separat care se ocupă de consilierea psihologică a oamenilor de afaceri – a exprimat bine acest lucru: „Nu trebuie neapărat să fii bolnav ca să te însănătoșești"). În calitatea sa de consultant organizațional, a fost uimit de faptul că multe dintre aspectele cu care se confruntau firmele care îi cereau sfatul, nu aveau nimic

de-a face cu contabilitatea, planificarea strategică sau întocmirea bugetelor. Aceste aspecte erau mai degrabă rezultatul unei comunicări defectuoase, a inabilității oamenilor de a înțelege atât comportamentul propriu cât și pe cel al altora, precum și incapacitatea de a vedea lucrurile din perspectiva altei persoane sau de a absorbi impactul propriilor acțiuni. Încă nu auzise de termenul inteligență emoțională; era doar conștient de propriile sale observații, până când apariția cărții lui Daniel Goleman l-a ajutat să-și cristalizeze gândirea. În sfârșit avea un termen adecvat care să cuprindă elementele cu care se confruntase.

Apoi, într-o zi, în tabăra de vară a fiului său, s-a trezit ascultând un străin (care s-a nimerit a fi chiar Steven) care descria virtuțile constatărilor lui Reuven Bar-On și existența unui instrument științific valabil care, în sfârșit, definea și măsura inteligența emoțională. Și iată cum ne-am întâlnit și cum de atunci lucrăm împreună.

În ultimii cinci ani, MHS în colaborare cu Reuven și alți cercetători din lume au verificat coeficientul inteligenței emoționale la aproape 42.000 de persoane din 36 țări, alcătuind o bază de date voluminoasă și descoperind legături incontestabile între inteligența emoțională și succesul repurtat atât în viața profesională cât și în cea personală. Câteva dintre poveștile de succes, ale unora dintre acești performeri sunt detaliate în capitolul XVIII. Aici veți vedea împrejurări în care EQ-i a prevăzut și sprijinit succesul diverselor persoane, într-o gamă largă de activități, de la militari și hocheiști profesioniști la bancheri și doctori și de la jurnaliști la agenți de modă și profesori. Pe baza constatărilor noastre, știm fără dubiu că EQ poate fi determinat cu exactitate și poate fi îmbunătățit efectiv, de la un caz la altul. Scopul acestei cărți este să vă arate cum se realizează acest lucru.

Când Reuven a prezentat modelul EQ-i la una din întâlnirile Asociației Psihologice Americane din Toronto, Canada, în 1996, am fost asaltați de mass-media. Peste o sută de ziare nord-americane au prezentat constatările lui Reuven și în timpul unei singure săptămâni s-au acordat zeci de interviuri la radio și la televiziune. De atunci ritmul a continuat să crească.

În 1997 – anul când în mod oficial MHS a început să publice, să distribuie și să prelucreze EQ-i-urile finalizate – Reuven și Steven au fost principalii vorbitori la a 50-a aniversare a unei agenții non-profit care oferă servicii de consultanță pentru carieră și programe psihologice pentru școlile evreiești – Agenția Evreiască pentru Servicii Vocaționale. Am fost întâmpinați de pamflete care dovedeau cunoștințe superficiale împreună cu anunțuri publice de genul celor de simplă promovare, în timp ce organizatorii, optimiști, au închiriat o sală de 350 de locuri la un hotel. Cine putea ști câte persoane aveau vreo idee cât de vagă despre ce este aceea „inteligență emoțională"? Răspunsul era: doar câțiva! În concluzie, prezentarea a întârziat cu o jumătate de oră, personalul hotelului fiind ocupat să mai deschidă o sală și să mai creeze locuri. În final au participat aproape 1000 de persoane, de la profesioniști din domeniul psihiatriei până la pensionari și femei casnice, care s-au înghesuit la un eveniment practic neanunțat.

Există o serie de motive pentru acest răspuns copleșitor și care au devenit mai mult sau mai puțin tipice, indiferent de locurile unde ne deplasăm.

În primul rând, oamenii sunt emoționați și ușurați când li se confirmă ceea ce au știut instinctiv dintotdeauna – că nivelul IQ n-ar trebui să fie luat în serios la fel ca în trecut și că există și alți factori, cel puțin la fel de importanți, când vine vorba de succesul în viață. De fapt, se poate argumenta că pentru a beneficia cât mai mult de inteligența noastră cognitivă și pentru a o flexibiliza, avem în primul rând nevoie de o inteligență emoțională bună. De ce?

Pentru că indiferent cât am fi de deștepți, dacă îi îndepărtăm pe ceilalți printr-un comportament agresiv, dacă suntem neatenți la felul în care ne prezentăm și nu avem suficientă rezistență la stres, nimeni nu va sta suficient în preajma noastră pentru a vedea ce IQ ridicat avem.

În al doilea rând, este încurajator să constați că, mulțumită unui cadru alternativ sau adițional furnizat de EQ-i, inteligența emoțională poate fi măsurată cu seriozitate și poate chiar să-și ocupe locul său alături de inteligența cognitivă (care și-a căpătat acest statut parțial pentru că au existat multe instrumente care au putut să o cuantifice și să o transforme într-o realitate).

În al treilea rând, este încurajator să înveți că inteligența emoțională depășește pragul dintre sexe. Am constatat de nenumărate ori că bărbații și femeile au în general scoruri similare la EQ-i. Acest lucru este adevărat într-un număr de țări și culturi din lumea întreagă. Singurele diferențe apăreau în ceea ce privește componența celor 15 trepte. Toate femeile au avut scoruri mai ridicate la 2 din aceste trepte – responsabilitatea socială și empatia, în timp ce bărbații au avut scoruri mai ridicate în privința toleranței la stres. Pe lângă aceasta, cel puțin în America de Nord, femeile s-au situat într-o poziție mai bună în privința relațiilor interpersonale, în timp ce bărbații au avut scoruri mai ridicate la capitolul egoism. Este suficient să spunem că pentru fiecare zonă a inteligenței emoționale în care femeile par să se bucure de un avantaj natural, bărbații au în altă zonă un punct forte care contrabalansează această situație.

În al patrulea rând, este în egală măsură plăcut să descoperi că inteligența emoțională transcende rasa. Mai ales în SUA, a apărut o controversă incisivă în jurul discrepanțelor (iscate din motive complexe și uneori greu de înțeles) apărute între media scorurilor IQ pentru grupuri de caucazieni, afro-americani și americani asiatici. Probabil că mulți cititori își amintesc ce furori a iscat apariția în 1994 a publicației „The Bell Curve" (*Curba Bell*) de Richard Herrnstein și Charles Murray care s-au decis să abordeze această problemă într-o manieră directă. Ca urmare a acestei reacții, constatările și interpretările raportate de aceștia au fost investigate de o forță specială numită de către Asociația Psihologică Americană. Și această dezbatere aprinsă, deși în mare măsură neconcludentă, nu a cedat în anii care au urmat.

Acesta este unul din motivele pentru care am încercat să compilăm prima analiză de date din lume cu privire la diferențele rasiale (dacă existau) în ceea ce privește componentele inteligenței emoționale. Studiul nostru s-a bazat pe aproximativ 1000 de persoane din America de Nord care au completat EQ-i. Am comparat rezultatele obținute de membri a trei rase diferite, menționate mai sus, ca și a celor obținute de hispano-americani. Scorurile totale medii au variat cu mai puțin de 5%, o diferență infimă care ar fi putut apărea și din întâmplare. Și nu existau nici diferențe semnificative între cele cinci „domenii". Pe scurt,

nu par să existe avantaje sau dezavantaje de ordin emoțional în funcție de rase. Astfel, membrii oricărui grup etnic pot beneficia cu încredere de pe urma EQ-i, EQ rămânând măsura care poate fi aplicată pe o arie multi-culturală extinsă.

În ultimul rând, dar poate cel mai important, oamenii sunt susținuți de informația că – așa cum veți vedea și în capitolul următor – EQ nu este permanent stabil. Vârsta, sexul și originea etnică nu vă împiedică să vă îmbunătățiți EQ. Calitățile definite și măsurate de fiecare treaptă a EQ-i, pot fi îmbunătățite indiferent de vârstă – și cu cât mai puternice sunt calitățile voastre, cu atât mai mari sunt și șansele voastre de succes. Cu cât este mai puternică inteligența voastră emoțională, cu atât puteți deveni mai buni lucrători, părinți, parteneri de viață sau candidați la un loc de muncă. Niciodată nu este prea târziu să faceți o schimbare în mai bine. Și dacă doriți cu adevărat să faceți această schimbare, puteți să o faceți.

Mai mult decât atât, procesul poate începe în copilărie, motiv pentru care se elaborează și o versiune a EQ-i pe tineri. Ca și varianta sa pentru adulți, varianta pentru tineri îi sprijină pe copii și adolescenți să devină mai conștienți de emoțiile lor; să aibă o atitudine pozitivă și mai optimistă față de ei înșiși; să se împace mai bine cu ceilalți; să poată rezolva mai bine problemele; să facă mai bine față stresului; să fie mai puțin impulsivi; și să se bucure de viață. Cercetările asupra inteligenței emoționale au demonstrat că este o măsură preventivă față de comportamentul necorespunzător; creșterea EQ la tineri poate sprijini reducerea riscului de violență extremă și să împiedice o serie de atrocități care se întâmplă în școli, cum ar fi crimele de la Columbine High. Dezvoltarea încă din copilărie a inteligenței emoționale oferă siguranță la vârsta adultă.

PARTEA I

EXPLOZIA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

Capitolul 1

Explorarea inteligenței emoționale

Redefinirea inteligenței și a realizărilor

Vă mai amintiți de momentele când ați absolvit liceul? Ce părere aveați de cel mai bun elev din clasă care lua numai note de 10 și părea că îl așteaptă un destin plin de succes? Mai mult ca sigur că nu mai știți ce s-a întâmplat cu acei tineri absolvenți, dar probabil că puteți numi unul sau mai mulți colegi care au reușit în viață chiar în mod neașteptat. Poate au înființat și conduc firme proprii sau au devenit lideri respectați în comunitatea lor. Dar cine s-ar fi gândit atunci, la absolvire, cum vor evolua lucrurile? La vremea aceea toți erau ocupați să se distreze, cântând la chitară prin vreo pivniță sau își făceau de lucru prin garaj cu diverse piese de schimb de la mașini. Poate că au trecut prin liceu ca gâsca prin apă și cu note la limită. Stelele lor au început să strălucească cu adevărat abia când au pătruns în lumea adevărată.

Nu este o noutate pentru nimeni că modelul destul de limitat de măsurare a performanțelor din sistemul școlar nu ține seama de înzestrarea fiecăruia. Istoria e plină de bărbați și femei de succes, care au avut rezultate slabe sau pentru care școala a fost chiar un eșec, ai căror profesori și pedagogi i-au marginalizat. Și chiar în ciuda acestei dovezi de netăgăduit, societatea a continuat să creadă că dacă ai succes la școală, înseamnă că vei avea succes în viață – sau măcar la locul de muncă. Acum, această supoziție nu mai este valabilă.

Majoritatea știm, în adâncul sufletului nostru, că există o diferență majoră dintre „deșteptii din școli" și „isteți", respectiv dintre deșteptăciune și isteșime. Prima își are locul său, dar și a doua, deși mai puțin concretă, este mult mai interesantă. Este capacitatea de a intui lumea, de a „vedea" situațiile și de a relaționa cu ceilalți în timp ce vă ocupați și de propria voastră viață. Acum, mulțumită EQ, există dovada certă a legăturii dintre această capacitate – care în sine are puțin de-a face cu intelectul – și succesul însuși.

Ce este succesul? Hai să-l definim drept aptitudinea unei persoane de a stabili și realiza propriile obiective personale și profesionale, indiferent care ar fi acestea.

Sună simplu, dar bineînțeles că nu este așa. În mod firesc, în timp, definiția dată succesului de fiecare individ va fluctua. Dorim lucruri diferite și urmărim obiective diferite doar pentru că avansăm în vârstă, acumulăm experiență și se adună responsabilitățile. Idealurile tinereții fac loc realității mature și nevoii de compromisuri; anumite imperative sau „ingrediente" presupun intensități diferite în funcție de obiectivul pe care doriți să-l realizați – să fiți lucrători mai buni, parteneri de viață sau părinți mai buni. Care este principala preocupare la un anumit moment în timp? Să avansăm în domeniul profesional, construind o carieră, să ne bucurăm de o căsnicie fericită sau să fim susținători plini de dragoste pentru copiii noștri? Poate trebuie să facem față unei boli serioase, în fața căreia orice altceva pălește iar succesul înseamnă pur și simplu supraviețuirea. Și cam atât în legătură cu așa-zisele definiții simple. Dar scopul principal, asupra căruia majoritatea am fi de acord și care este constant, este acela de a reuși în stilul nostru (sau într-un stil acceptabil nouă) într-o multitudine de situații.

Aceasta depășește ideea de succes admisă de societate și care deja se modifică pe măsură ce scriem această carte. Împinsă de descoperirile științifice spectaculoase și de tehnologie, cultura secolului al XX-lea a scos de mult timp în evidență că inteligența cognitivă va sta la baza progresului, așa cum recompensa financiară a fost multă vreme considerată drept rezultatul principal al acelei inteligențe. Necazul este că uneori, această ecuație nu a funcționat conform planului, așa cum ar reieși din întrebarea „Și dacă ești așa de deștept, de ce nu ești și bogat?" Doar în ultima perioadă am început să apreciem legăturile puternice care există între inteligența emoțională și definiția mai cuprinzătoare, mai satisfăcătoare și mai complexă a succesului, care cuprinde locul de muncă, mariajul și relațiile personale, popularitatea din punct de vedere social și bunăstarea fizică.

Dacă vă opriți pentru o clipă și nu vă gândiți la prieteni și la membri de familie, ci la oamenii pe care îi întâlniți în orice împrejurare, zi de zi – care vi se pare că reușește cel mai bine? Cine sunt cei care par să ducă o viață plină de fericire? Sunt ei oare cei mai bine dotați din punct de vedere intelectual sau analitic? Mai mult ca sigur că au alte caracteristici, alte calități care le permit să obțină ceea ce doresc. Cu cât simțul emoțional și social pe care îl aveți este mai accentuat, cu atât veți putea fi mai eficienți și productivi în viață. După zeci de ani de lucru în domeniul psihologiei și al psihiatriei am ajuns la concluzia că este cel puțin la fel de important ca omul să fie dotat atât din punct de vedere al inteligenței emoționale și sociale cât și din punct de vedere al inteligenței cognitive sau analitice.

Care sunt diferențele dintre IQ și EQ?

În termeni simpli, IQ reprezintă un instrument de măsurare a capacităților de ordin intelectual, analitic și rațional ale unui individ. Acesta măsoară de asemenea și capacitatea verbală, spațială, vizuală și matematică. Acest coeficient măsoară cât de repede putem învăța lucruri noi; cum ne concentrăm asupra unor sarcini și exerciții; cum reținem și ne reamintim informații de natură obiectivă; cum ne angajăm într-un proces de argumentare; cum manipulăm numerele; posibilitatea de a gândi

atât analitic cât și abstract precum și rezolvarea problemelor în baza aplicării cunoștințelor anterioare. Dacă aveți un IQ ridicat, media fiind 100, sunteți bine pregătiți să faceți față unei game tot mai largi de examene și să luați (nu întâmplător) note mari la toate testele de IQ.

Totul e în regulă și totuși cunoaștem cu toții persoane care pot trimite un test cu un IQ ridicat dar care nu reușesc mare lucru nici în viața personală și nici în cea profesională, mergând mereu parcă împotriva curentului. Și de cele mai multe ori nici nu-și pot da seama de ce.

Motivul principal este acela că lasă de dorit la capitolul inteligență emoțională, care a fost definită în mai multe feluri. Reuven Bar-On a denumit-o „o gamă de aptitudini, competențe și calități ne-cognitive care pot influența capacitatea unei persoane de a reuși să facă față presiunilor și solicitărilor mediului". Peter Solovey și Jack Mayer, care au inventat termenul de „inteligență emoțională", îl descriu ca fiind „capacitatea de a percepe emoțiile, de a accesa și genera emoții astfel încât să vină în sprijinul gândirii, de a înțelege emoțiile și semnificația acestora și de a regla în mod eficient emotivitatea, pentru a determina îmbunătățirea evoluției emoționale și intelectuale". Cu alte cuvinte, este un set de aptitudini care ne permite să ne descurcăm într-o lume complexă – aspectele personale, sociale și de supraviețuire ale inteligenței în ansamblul ei, bunul simț elementar și sensibilitatea care sunt esențiale unei evoluții zilnice normale. În limbajul de zi cu zi, inteligență emoțională au de regulă cei pe care îi numim „isteți" sau altfel spus, cei pe care îi etichetăm ca având acea calitate aparte pe care o numim „simțul realității/simț practic". Aceasta ține de capacitatea de a „citi" mediul politic și social și de a-l scana; de a intui ceea ce doresc sau au nevoie alții, care sunt punctele lor forte sau vulnerabile, a rămâne neafectați de stres și a fi entuziaști, genul de oameni în jurul cărora tuturor le face plăcere să se afle.

O scurtă istorie a inteligenței emoționale

Cum a evoluat inteligența emoțională? Evident, a evoluat o dată cu omenirea; necesitatea de adaptare, de a face față și de a colabora cu cei din jur fiind cruciale pentru supraviețuirea primelor societăți primitive de vânători și culegători. Creierul omenesc reflectă acest fapt de

netăgăduit. Tehnici sofisticate de scanare au confirmat recent că multe procese de gândire trec prin centrii emoționali ai creierului, pe măsură ce întreprind călătoria fiziologică menită să convertească informația exterioară în acțiune și răspuns individual.

Pe de altă parte, inteligența emoțională este la fel de veche ca și timpul. Dar, pentru a avea o perspectivă practică, ne vom concentra atenția pe dezvoltarea conceptului de inteligență emoțională în secolul al XX-lea. În anii '20, psihologul american Edward Thorndike vorbea despre ceva intitulat de el „inteligență socială". Mai târziu, importanța „factorilor emoționali" a fost recunoscută de David Wechsler, unul din părinții testelor IQ. În anii '40, într-un ziar rar amintit, Wechsler a insistat asupra includerii tuturor „aspectelor non-intelectuale ale inteligenței generale" în orice măsurătoare completă. Acest material amintea de asemenea despre capacitățile „afective" sau „conative", de fapt inteligența socială și emoțională – pe care el le credea importante în formarea unei imagini de ansamblu. Din păcate, acești factori nu au fost incluși în testele IQ ale lui Wechsler și la acea vreme li s-a dat prea puțină atenție.

În 1948, alt cercetător american, R.W. Leeper, a promovat ideea „gândului emoțional", care se credea că avea o contribuție la „gândul logic". Dar, vreme de 30 de ani prea puțini psihologi și educatori au urmat această linie (o excepție remarcabilă a fost Albert Ellis, care a început să examineze în 1955 ceea ce urma să devină cunoscută sub denumirea de terapie rațional-emotivă – un proces care presupunea ca oamenii să învețe să-și examineze emoțiile într-o manieră logică, rațională). Apoi, în 1983, Howard Gardner, de la Universitatea Harvard, a scris despre posibilitatea existenței unor „inteligențe multiple" inclusiv ceea ce el numea „capacitățile intra-psihice" – în esență, o aptitudine pentru introspecție – și „inteligența personală".

Între timp, Reuven Bar-On activa în acest domeniu și și-a adus contribuția prin termenul de „coeficient emoțional". Termenul „inteligență emoțională" a fost adoptat și definit în mod formal în 1990 de către John (Jack) Mayer de la Universitatea din New Hampshire și Peter Solovey de la Universitatea Yale. Aceștia au dezvoltat conceptul profesorului Gardner, stabilit pe baza definiției prezentate mai înainte în acest capitol, și împreună cu colegul lor David Caruso au elaborat

un test alternativ emoțional, care spre deosebire de Bar-On EQ-i ia în calcul mai mult aptitudinile decât scorurile ca atare. Lucrăm în prezent cu ele în speranța că realizând fenomenul inteligenței emoționale din două perspective ușor diferite, vom obține detalii mai complexe cu privire la această capacitate importantă.

Ce se poate spune despre inteligența cognitivă?

În timpul ultimilor o sută de ani inteligența cognitivă și mijloacele prin care este măsurată, respectiv IQ și testarea IQ, au dominat imaginea societății asupra potențialului uman.

În anul 1905, psihologul francez Alfred Binet împreună cu colegul său, psihiatrul Theodore Simon, a elaborat primul test formal de inteligență. Binet a fost rugat de către Comisia Școlară Pariziană să elaboreze o metodă prin care copiii puteau fi împărțiți în categorii în funcție de capacități. Scopul acestei solicitări nu era chiar nevinovat. Se încerca de fapt îndepărtarea celor mai puțin capabili de posibilitatea de a beneficia de sistemul școlar susținut din fonduri publice. De mult timp, Binet credea că inteligența era un proces complex care implica judecată, capacitate de raționament și de soluționare a problemelor. Acum putea să-și pună în practică teoriile sale. Împreună cu Simon a elaborat și publicat un test IQ la care au fost supuși pentru început copiii, permițându-i să obțină standarde diferite de performanță pe grupe diferite de vârstă. Acestea au format baza a ceea ce ulterior s-au numit „vârste mentale". Rezultatul unui test putea ridica vârsta mentală a persoanei respective în relație cu nivelul mediu de creștere și dezvoltare intelectuală.

În 1910, testul Binet-Simon a trecut Oceanul în SUA, unde pedagogul și psihologul Henry Goddard și-a înființat propria școală din New Jersey pentru copii debili din punct de vedere mental. Ulterior, Lewis Terman, de la Universitatea Stanford, a modificat și standardizat testul, pentru a putea fi aplicat unui număr cât mai mare de oameni din populația SUA. Acest test a început să fie administrat atât adulților cât și copiilor, fiind deja cunoscut sub denumirea de testul Stanford-Binet.

În acel moment, capacitatea de a măsura inteligența cognitivă capăta o nouă importanță. Nu numai că permitea identificarea celor debili mintal

și includerea lor într-o categorie ce urma să beneficieze de o educație specială într-o măsură mai redusă, dar îi putea identifica totodată și pe cei care aveau scoruri ridicate și de la care se puteau aștepta rezultate bune în urma educației primite. Curând după aceea, IQ a început să-și aibă propria poveste. Astfel, IQ era general acceptat ca factor important nu numai în școli dar și la locul de muncă sau în relațiile personale. Curând însă au început să apară unele fisuri și IQ a început să fie contestat.

În primul rând, au apărut lungi dezbateri pe tema influenței factorilor genetici și de mediu, respectiv discuții despre natură versus educație. S-au iscat discuții furtunoase cu privire la diferențele culturale și rasiale. Dușmanii testării IQ spuneau că, de fapt oamenii erau etichetați în mod arbitrar și nedrept – revenind într-un fel la zilele de odinioară când cei debili mintal nu puteau fi decât ghiciți. Prin anii '60, din ce în ce mai multe studii au început să pună sub semnul întrebării importanța relativă a aspectelor cognitive și analitice ca măsură a inteligenței globale. Dar, având în vedere absența unui cadru alternativ, IQ a continuat să rămână ca o normă, indiferent cât de contestat a devenit modelul inițial o dată cu trecerea timpului.

Comparația dintre IQ și EQ

Pentru clarificare, inteligența cognitivă se referă la capacitatea de concentrare și planificare, de organizare, utilizare a cuvintelor și de a înțelege, asimila și interpreta faptele. În esență, IQ măsoară baza informațională individuală a unei persoane – memoria, vocabularul, și coordonarea vizuală și motorie a acesteia. Evident că o parte din aceste caracteristici contribuie la reușita în viață a unei persoane. De aceea detractorii EQ greșesc atunci când afirmă că oricine promovează inteligența emoțională dorește să înlocuiască IQ sau măcar să-i anuleze importanța. Că IQ nu prezice și nici nu poate să prezică succesul în viață este un fapt în sine. În privința relevanței IQ la locul de muncă, studiile au arătat că acesta poate prezice între 1 și 20 la sută (media fiind de 6 la sută) din succesul la locul de muncă. Pe de altă parte, s-a constatat că EQ este direct responsabilă pentru 27-45% dintre reușitele la locul de muncă, în funcție de domeniul care era supus studiului.

În recenta sa carte, „The Millionaire Mind" (*Mintea milionară*), bine-cunoscutul autor Thomas Stanley a efectuat un studiu asupra unui număr de 733 de multi-milionari de pe tot cuprinsul Statelor Unite ale Americii. Când au fost rugați să clasifice factorii (30 la număr) pe care îi considerau responsabili pentru succes, primii cinci au fost:

- Cinstea față de cei din jur;
- Disciplina;
- Relațiile bune cu cei din jur;
- Un partener de viață susținător;
- Mai multă muncă decât majoritatea celor din jur;

Toate cele cinci elemente de mai sus sunt fațete ale inteligenței emoționale.

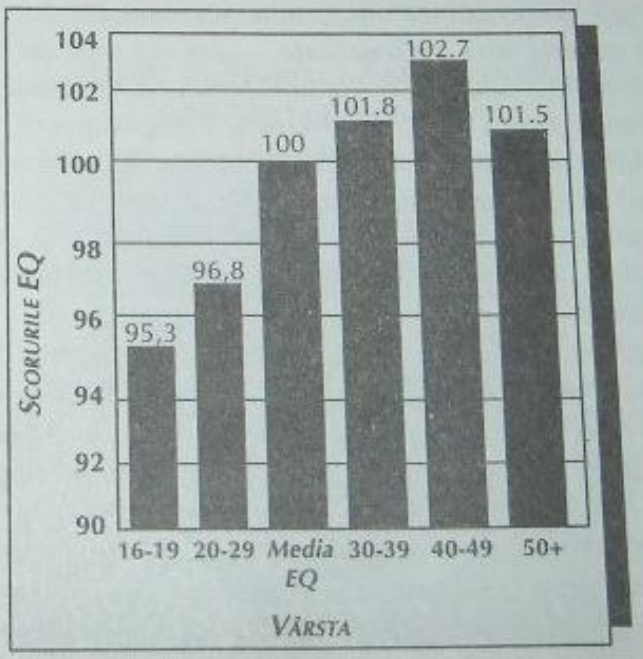
Inteligența cognitivă sau IQ s-a situat pe locul 21, fiind menționat doar de 20% dintre milionari. De fapt, pe măsură ce medicii și avocații erau eliminați din analiză, locul ocupat de IQ devenea și mai nesemnificativ. Scorurile SAT, aflate în strânsă legătură cu IQ au fost de 1190, cu mult peste normă, dar nu suficient de mari pentru admiterea într-un colegiu de bună calitate. Ce s-ar putea spune însă despre nivelurile medii? Acestea s-au ridicat la 2,92, scala utilizată fiind 4. Și de data aceasta, nivelul menționat nu-i va mulțumi suficient pe părinți.

O altă diferență majoră dintre inteligența cognitivă și cea emoțională este aceea că IQ este destul de rigid. El tinde să ajungă la o valoare ridicată pentru o persoană de 17 ani, rămâne constant în perioada vârstei adulte și începe să scadă spre vârsta a treia. Spre deosebire de acesta, EQ nu este la fel de rigid. Un studiu efectuat asupra a 4.000 de persoane din Canada și Statele Unite ale Americii (vezi Fig.1) au conchis că EQ crește treptat de la o medie de 95,3 (la sfârșitul adolescenței) până la o medie de 102,7 (unde rămâne relativ constant până spre vârsta de patruzeci de ani). O dată ce ați depășit vârsta de 50 de ani scade ușor până spre 101,5, ceea ce nu este un declin semnificativ. Și ca să fim împăcați, aceste valori sunt valabile atât pentru femei cât și pentru bărbați.

Acest lucru nu trebuie să fie surprinzător, deoarece pe măsură ce îmbătrânim devenim mai înțelepți. Trăim și învățăm, iar unul din lucrurile pe care le învățăm este acela de a îmbina sentimentele cu rațiunea. Dar

aceste lecții sunt deseori subestimate, trecute cu vederea de unele realități mai dure sau servituți. Pentru a-l parafraza pe Dr. Benjamin Spock, simțim mai mult decât credem sau, și mai bine spus, putem să ne stăpânim sentimentele și comportamentele oricând dorim datorită specificului inteligenței emoționale. Asta înseamnă că putem face față anumitor provocări pe măsură ce apar în oricare din cele 15 trepte ale inteligenței emoționale (apropo, posibilitatea reală de îmbunătățire a EQ pe tot parcursul vieții în contrast cu pericolul unui declin inevitabil sunt elemente ce trebuie avute în vedere când sunt luate în considerare contribuțiile importante pe care le pot aduce la locul de muncă oamenii mai în vârstă. Un angajator isteț ar face bine să-și „întărească" personalul cu angajați maturi. Așa cum era de așteptat, am constatat că acești „vârstnici" aduc mult dorita stabilitate, dar – mai surprinzător – ei tind totuși să dovedească faptul că se adaptează mai ușor decât colegii lor mai tineri la rezolvarea problemelor și adesea au un simț mai dezvoltat al realității).

FIGURA 1: EQ DE-A LUNGUL VIEȚII



Reprodusă cu permisiunea firmei MHS Inc., Toronto, Canada

Cam atât despre cele câteva diferențe majore dintre IQ și EQ. Însă mai rămân una sau două concepții eronate. De exemplu, unele persoane continuă să confunde EQ cu alte concepte psiho-sociale care s-au strecurat în alte teste și analize ale potențialului uman. Pentru a înțelege ce deosebește EQ și a aprecia de ce EQ reprezintă un instrument superior de măsurare, să examinăm mai întâi ceea ce ***NU*** este EQ.

În primul rând, nu este o aptitudine, ceea ce se referă la capacitatea unei persoane de a reacționa bine într-o anumită activitate sau disciplină. ***Nu este*** o realizare, deoarece nu se referă la anumite tipuri de realizări cum ar fi de exemplu un carnet de note. ***Nu are*** caracter vocațional, care se concentrează pe înclinațiile naturale ale unei persoane sau predilecția pentru un anumit domeniu de activitate; testarea vocațională poate scoate în evidență că sunteți înclinați către o muncă ce implică preocuparea față de necesitățile emoționale ale altor persoane, cum ar fi psihologia, munca socială sau consilierea; cu toate acestea, aptitudinea voastră poate indica faptul că aveți îndemânare excelentă, care determină realizări deosebite în muncă după cum ar fi: chirurgie, broderii, sculptură în lemn sau arhitectură. Deseori, preferințele și aptitudinile vocaționale nu coincid.

EQ nu este nici personalitate – acel set unic de trăsături care ajută la formarea caracteristicilor unei persoane, modalități dependente și de durată pentru gândire, simțuri și comportament. Imaginați-vă personalitatea cuiva pe măsură ce se confruntă cu lumea și care ar fi răspunsul la întrebarea simplă: Oare cum o fi această persoană? Un răspuns ar putea fi: Ei bine, el e timid și gânditor dar știe să meargă drept la țintă. Sau: Ea este o ființă cam gingașă dar dacă ajungi să o cunoști are un grozav simț al umorului.

Personalitatea este conceptul cel mai des confundat cu inteligența emoțională dar diferă de fapt din două puncte de vedere importante. În primul rând, ca și IQ, trăsăturile care ne conturează personalitatea sunt stabile. Dacă din fire suntem înclinați să fim cinstiți, introvertiți sau onești, este puțin probabil să reacționăm într-un mod nou sau neașteptat. Psihologii numesc aceste trăsături „statice" și creionează în mod strategic personalitatea – un alt mod de a spune că operează pe termen lung. Aceasta permite testelor de personalitate să categorisească oamenii în diferite tipuri: aventurierul, sfătuitorul, sentimentalul

și așa mai departe. Ca urmare, oamenii pot fi cu ușurință etichetați: personalitatea de tip A (persoane încăpățânate și înclinate către o fire furioasă) comparativ cu personalitatea de tip B (relaxată și mai puțin ambițioasă). Necazul cu aceste împărțiri arbitrare este că se pierde în ansamblu posibilitatea de schimbare în mai bine. Când sunt confruntați cu soarta, oamenii tind să se simtă încorsetați.

Cu toate acestea, inteligența emoțională este alcătuită din trăsături „dinamice"care pot fi puse în valoare în funcție de situație. Astfel, piesele fundamentale ale inteligenței emoționale, precum și structura sa globală se pot îmbunătăți prin pregătire, îndrumare și experiență.

Care sunt principalele „piese" care alcătuiesc EQ?

O descriere completă a elaborării și perfecționării BarOn EQ-i apare în Anexa I, începând cu pagina 262.

De fapt, Reuven Bar-On a ajuns să organizeze inteligența emoțională, împărțind-o în cinci zone sau domenii și 15 subsecțiuni sau trepte. Capitolele III-XVII cuprind descrierea acestor domenii și a treptelor aferente.

Figura 2: Modelul BarOn pentru inteligența emoțională

Reprodusă cu permisiunea firmei MHS Inc. Toronto, Canada

Domeniul intrapersonal se referă la capacitatea de a vă auto-cunoaște și de a vă auto-controla. El cuprinde:

- *Conștiința emoțională de sine*, care este capacitatea de a recunoaște cum vă simțiți și de ce vă simțiți într-un anume fel, precum și impactul pe care comportamentul vostru îl are asupra altor persoane.
- *Caracterul asertiv*, respectiv capacitatea de a vă exprima în mod clar gândurile și sentimentele, apărându-vă poziția și protejându-vă teritoriul.
- *Independența*, care este capacitatea de autocontrol și autodirecționare, de a rămâne în picioare.
- *Respectul de sine*, respectiv capacitatea de a vă cunoaște propriile puncte forte și puncte vulnerabile și de a vă simți bine în ciuda punctelor slabe.
- *Împlinirea de sine*, care este capacitatea de a vă recunoaște potențialul și de a vă simți satisfăcuți de realizările de la locul de muncă precum și de cele din viața personală.

Domeniul interpersonal se referă la capacitatea de a interacționa și de a colabora cu celelalte persoane din jurul nostru. Este alcătuit din trei trepte:

- *Empatia*, care este aptitudinea de a înțelege ceea ce alții ar putea simți și gândi. Este capacitatea de a vedea lumea prin ochii altora.
- *Responsabilitatea socială*, care este capacitatea de a fi un membru cooperant și activ al grupului social din care faceți parte.
- *Relațiile interpersonale*, care se referă la aptitudinea de a construi și menține relații care sunt benefice pentru ambele părți, în care fiecare parte poate lăsa sau dărui de la sine dar și de un sentiment de apropiere emoțională.

Domeniul adaptabilității se referă la capacitatea de a fi flexibil și cu simțul realității, de a putea rezolva o serie de probleme, pe măsură ce acestea apar. Cele trei trepte ale sale sunt:

- *Testarea realității*, care este capacitatea de a vedea lucrurile așa cum sunt ele și nu așa cum am dori să fie sau ne-am teme să fie.

- *Flexibilitatea*, care este capacitatea de a vă adapta sentimentele, gândurile și acțiunile pe măsură ce se schimbă condițiile.
- *Soluționarea problemelor*, care este capacitatea de a defini problemele și apoi de a colabora și implementa soluții eficiente și adecvate.

Domeniul administrării stresului, se referă la capacitatea de a tolera stresul și de a vă ține sub control impulsurile. Cele două trepte ale sale sunt:

- *Toleranța la stres*, respectiv capacitatea de a rămâne calm și concentrat pentru a face față în mod constructiv evenimentelor adverse și stărilor emoționale, conflictuale, fără a fi afectați.
- *Controlul impulsurilor*, respectiv capacitatea de a rezista sau de a întârzia reacția la un anumit impuls de a acționa.

Domeniul stării generale are două trepte:

- *Optimismul*, care este aptitudinea de menținere a unei atitudini realiste și pozitive, în special în fața unor momente grele.
- *Fericirea*, care este capacitatea de a fi satisfăcuți de viață, de a vă bucura de sine și de alții și de a fi plini de entuziasm într-o serie de activități.

EQ-i și această carte

BarOn EQ-i este alcătuit din 133 de întrebări și este un test de auto-evaluare. Îl completați, răspunzând la fiecare întrebare cu o variantă din cinci, ele variind de la „nu este cazul meu" până la „adevărat". Fiecare dintre cele 15 trepte are scorul propriu și la fel și cele 5 domenii. În final se obține un scor total. Similar unui test IQ, și acesta variază în jurul cifrei 100, la fel ca și scorurile pentru fiecare dintre domenii și trepte.

EQ-i a fost creat astfel încât să conțină o mulțime de nuanțe. Nu este un test care etichetează facil inteligența emoțională a unei persoane. Mai degrabă el ar trebui judecat și interpretat de un profesionist capabil să înțeleagă aceste nuanțe și legăturile dintre scorurile celor 15 trepte care constituie inteligența emoțională. Separat, acesta trebuie să fie în măsură să ofere persoanei testate o interpretare care să confirme sau să ridice semne de întrebare cu privire la rezultatele testelor. Rezultatele oferă informații pe trei niveluri diferite:

– cum se comportă o persoană în ansamblu, comparativ cu restul oamenilor;
– cum se situează persoana analizată pe fiecare din cele 5 domenii;
– cum se comportă în fiecare din cele 15 trepte;

Această particularitate oferă cu mult mai multe interpretări decât ar putea oferi un test IQ, care are drept rezultat o singură cifră.

Dacă vă interesează EQ-i, am explicat în Anexa I cum poate fi administrat testul de către un specialist din domeniul vostru. Pentru moment, scopul acestei cărți este să vă îmbunătățiți singuri inteligența emoțională, chiar dacă alegeți sau nu să faceți testul EQ-i.

Chiar pot să-mi îmbunătățesc propriul EQ?

Știm că inteligența emoțională poate fi îmbunătățită, deoarece am văzut întâmplându-se acest lucru pe măsură ce am lucrat cu directori generali, vicepreședinți și alte cadre executive, profesori, personal militar, consultanți și consilieri, profesioniști în domeniul sănătății mentale precum și soți și soții. Adoptând metode dovedite și utilizate în domeniul terapiei cognitive și comportamentale precum și din teoria psihodinamică, am instruit aceste persoane pentru a le ajuta să-și îmbunătățească inteligența emoțională în mod plăcut și utilizând metode ușor de înțeles.

Pentru aceasta este crucial aspectul succesului, așa cum a fost definit mai înainte în carte. Pe măsură ce colectam scorurile EQ de la mii de persoane, au început să se contureze anumite tendințe. Cei care au succes în căsnicie au un anumit profil care este mai eficace decât al acelora care nu au fost capabili să-și salveze căsniciile. Persoanele care reușesc să facă față mai ușor propriilor probleme de sănătate au scoruri mai mari pe diverse trepte, față de cei care nu fac acest lucru. Și bineînțeles, cei care reușesc în totalitate pe plan profesional au scoruri mai ridicate pentru a excela și pe alte trepte. Până aici, cercetătorii de la MHS au putut folosi această bază de date mereu în creștere, pentru a elabora profiluri pentru piloți de marină, muncitori cu înaltă calificare, avocați, jurnaliști, agenți de vânzare și o multitudine de alte descrieri de locuri de muncă.

Cum am realizat acest lucru? Să spunem că John Smith, director la o anumită firmă consideră că ar putea avea rezultate mai bune, să fie mai

eficient în îndeplinirea datoriilor sale. Sau, poate superiorii săi simt că ar putea și chiar l-au îndemnat să-și îmbunătățească capacitățile. În primul rând, îi citim fișa postului. Ce face el? Care este rolul său? Răspunsurile la aceste întrebări ne permit să constatăm care dintre cele 15 trepte sunt mai adecvate pentru poziția sa. Însă există posibilitatea ca poziția sa să nu fie singulară, așa încât procedăm la conturarea unui profil EQ al celor mai buni colegi ai săi din firmă sau din alte firme asemănătoare. Apoi, John își face testul EQ-i ale cărui rezultate sunt notate și interpretate. În continuare întocmim un raport detaliat care scoate în evidență punctele sale forte și vulnerabile. Dacă suntem solicitați, putem să ne concentrăm pe pregătirea acelor atribute care sunt cruciale pentru postul său și unde are nevoie de sprijin. În acest caz, este posibil ca scorurile sale mici sau mediocre să se îmbunătățească, profilul său începând să-l oglindească cu mai multă acuratețe pe cel al unui performer. Astfel își va dezvolta capacități noi și va fi gata să-și descopere alte calități latente, semănând din ce în ce mai mult cu conducătorul care dorește să devină.

Sau, poate, John Smith, chiar dacă este foarte bun din punct de vedere profesional, are probleme cu viața personală. Dacă lucrurile stau astfel, examinăm rezultatele EQ-i și le comparăm cu cele ale profilului altor bărbați de vârsta și poziția sa, dar care au o relație conjugală reușită. Pot ieși la iveală în acest fel diverse neajunsuri sau puncte vulnerabile. Deși fiecare rol pe care o persoană încearcă să-l îndeplinească – acela de funcționar, soț/soție, părinte sau orice altceva – necesită exercitarea tuturor celor 15 trepte ale inteligenței emoționale, ponderea lor sau intensitatea cu care acționează poate varia. Dacă îl evaluăm acum pe John Smith într-un alt context, acela de membru al unui grup de bărbați însurați – ne putem concentra pe pregătirea acelor aptitudini care permit soților să se împace mai bine cu soțiile lor. Șansa lui de a reuși în acest rol va fi mult îmbunătățită dacă știe ce aptitudini posedă soții care se înțeleg cu soțiile lor.

Pe lângă aceasta, se va petrece o inevitabilă „polenizare" de la un rol la alt rol. Oamenii capătă o anumită doză de intuiție care poate fi utilizată în diverse ipostaze. Astfel, dacă John reușește să învețe cum să comunice în mod mai deschis și mai eficient cu soția sa, va fi capabil să folosească aceste lecții și la serviciu, cu rezultate pozitive față de colegii săi.

În acest mod, EQ-i depășește limita unui scor de 100 de puncte când o persoană este încadrată în comparație cu populația privită ca un întreg. Este un instrument mult mai precis și mai subtil care poate capta și măsura acele calități care sunt în directă legătură cu obținerea succesului la nenumărate categorii de persoane, ocupații sau situații particulare. Am creat profiluri pentru mame care lucrează, părinți de ambele sexe care își cresc singuri copiii și persoane de vârstă medie care trebuie să se ocupe sau să facă față unui părinte în etate sau chiar handicapat. Și lista poate continua practic la nesfârșit deoarece inteligența emoțională își exercită importanța sa pe tot spectrul socio-economic.

La prima vedere, nu există persoane mai diferite decât președintele unei firme importante și o persoană rămasă fără adăpost din cauza unor circumstanțe nefericite. Dar ambii pot cădea de acord cu privire la definiția succesului precizată mai înainte și amândoi își pot antrena aptitudinile necesare pentru a reuși fiecare în mediul său. Președintele caută un mod de a negocia mai bine în lumea afacerilor. Persoana rămasă fără adăpost caută un mod de a utiliza în mod eficient serviciile de sănătate și asistență socială și, eventual, cu ceva efort să redevină activă. Aceasta nu este o paralelă exagerată. Persoanele lipsite de domiciliu dar care sunt descurcărețe, reușesc să aibă acces la hrană și la un pat într-un cămin, pot supraviețui pe străzi și sunt dispuse să găsească soluțiile care să le satisfacă în cea mai mare măsură. Pentru ele succesul este o chestiune la fel de importantă ca și pentru președintele firmei.

Are vreo importanță dacă din punct de vedere emoțional suntem isteți sau nu?

Dacă inteligența emoțională redefinește ceea ce înseamnă să fii isteț, atunci Reuven Bar-On are dreptate atunci când remarcă faptul că „aceasta oferă șanse egale pentru obținerea succesului. Datorită ei există cazuri în care unele persoane cu un IQ mare nu reușesc în viață în timp ce alții care au un IQ mai modest pot reuși în mod excepțional."

Din nefericire, acestea, împreună cu alte afirmații au condus la interpretări eronate și abordări nepotrivite cu privire la inteligența emoțională. Nu dorim neapărat să vă convingem de contrariul, dar câteva aspecte trebuie scoase în evidență.

Pentru unele persoane, simpla prezență a temutului cuvânt – *emoție* – le trimite în direcția opusă. În timpul seminariilor și prezentărilor noastre publice suntem deseori confruntați cu indivizi care în mod obligatoriu se laudă cum cuceresc ei locul de muncă sau cum se împrietenesc la cataramă cu alte persoane. Apoi se potolesc și încep atât să asculte cât și să învețe. Acești indivizi sunt aproape în exclusivitate bărbați. Bărbații sunt de departe mai capabili să denigreze importanța inteligenței emoționale – poate din cauza menținerii suspiciunii cu privire la provocările emoționale la care sunt supuși. Totuși, în curând, ceea ce individul suspicios respingea considerând ca imperceptibil sau neserios, prinde încet contur și se clarifică și astfel mai câștigăm un prozelit, „fost" cârcotaș.

O altă chestiune favorită este aceea de a scoate din discuție faptul că EQ ar putea fi considerată drept o „cârjă", o baghetă magică sau un panaceu universal. EQ nu este nimic din toate acestea. Așa cum am afirmat, nimeni nu sugerează că EQ va înlocui sau suplini IQ. Mai degrabă, cele două sunt complementare, ele putând coexista productiv și în pace. Pe de o parte, trebuie să aveți un anumit nivel al IQ pentru a înțelege ce poate face EQ pentru voi și să alocați pentru aceasta timpul și efortul necesare pentru a vă îmbunătăți calitățile. Astfel, IQ este fundamentul necesar, fără de care nu puteți spera să vă flexibilizați EQ. Acesta nu este menit să justifice sau să scuze neajunsurile reale sau imaginare ale celor dezavantajați din punct de vedere intelectual.

Nu negăm că unii oameni sunt mai inteligenți decât alții. Acest tip de inteligență s-ar putea să-i împingă mai departe, mai repede, dacă aleg un anumit drum în viață. Sincer, sunt domenii în care nu vă trebuie foarte multă inteligență emoțională ca să vă faceți treaba. De exemplu, un om de afaceri de succes ar face bine să-și atenueze capacitatea de empatie în timp ce-și face meseria.

Serios vorbind, scepticii protestează că, în timp ce inteligența emoțională își are locul său, oamenii „amabili" nu au neapărat realizări majore pe plan științific sau medical; nu scriu sau compun opere literare sau muzicale care să rămână în eternitate. Nu contează dacă Shakespeare era inteligent din punct de vedere emoțional; operele lui durează. Chiar dacă ar fi fost o persoană dezagreabilă, rămâne un geniu și continuăm

să citim „Regele Lear". Este adevărat însă, că încă o dată scepticii scapă esențialul. În primul rând, EQ nu înseamnă a fi „amabil" cu toată lumea și în orice situație, așa cum vom vedea. Și în al doilea rând, chiar și un geniu are din când în când nevoie de o mână de ajutor. De aceea spunem că valoarea EQ este cu atât mai importantă, cu cât IQ-ul vostru este mai ridicat. De fapt, ce altceva poate defini diferențele dintre cei care posedă valori ridicate ale IQ? Ce altceva le poate oferi marja de care au nevoie pentru a realiza performanțe mai bune?

Atunci când un sceptic dă drept exemplu un inventator care a făcut de unul singur o descoperire remarcabilă sau un om important care poate schimba istoria „cu mâinile goale", avem răspunsul la îndemână. Gândiți-vă oare cât de multe ar fi putut acești oameni să mai realizeze dacă și-ar fi putut exercita mai multe aptitudini emoționale! Adevărata tragedie apare atunci când cineva este bine dotat din punct de vedere intelectual dar, din cauza blocajelor de natură emoțională, este incapabil de a-și aduce contribuția în fața societății și de a-și îmbunătăți propria sa existență așa cum ar fi putut-o face cu ajutorul acelor puteri mentale superioare. Puteți fi isteți foc, dar dacă nu puteți transmite altor oameni ceea ce știți, nu este bine. Oricât de creativi și de capabili ați fi, dacă nu știți cum puteți relaționa cu alte persoane, dacă vă comportați disprețuitor, furios sau impulsiv, nimeni nu va rămâne în preajma voastră prea mult pentru a vă admira calitățile și creativitatea.

Foarte des, persoane dotate din punct de vedere intelectual se pun într-o lumină modestă, deși de admirat. Într-o oarecare măsură mințile lor sunt închise și introvertite. Și nici ei nu sunt chiar așa de mulțumiți de ceea ce văd, în ciuda calităților lor – și de aici vechiul clișeu, acela de geniu neînțeles. Puțini dintre noi sunt genii, dar indiferent unde vă aflați în spectrul intelectual, EQ vă poate stimula și permite să beneficiați de întregul vostru potențial.

Importanța inteligenței emoționale în lumea afacerilor

În cartea sa, „The Highwaymen" (*Tâlhari la drumul mare*), ce caracterizează persoane cheie din domeniul comunicațiilor și tehnologiei informaționale, Ken Auletta îl citează pe bancherul Felix Rohatyn (cel

care la acea vreme era implicat în încercarea de preluare a firmei Paramount Communications de către Viacom International), după cum urmează: „Majoritatea tranzacțiilor sunt 50% emoții și 50% aspecte economice". Rohatyn se referea la personalitățile implicate, dinamicile schimbătoare și negocierile amânate care erau efectuate pentru câștigarea unor poziții dominante. Dar același lucru se poate spune și despre marea majoritate a tranzacțiilor din domeniul afacerilor. Și atunci nu ar fi mai bine ca ele să fie abordate de pe o poziție de forță?

Dacă tot mai credeți că inteligența emoțională este un capriciu, o scurtătură prăfoasă către o nirvana bolnăvicioasă, poate câteva exemple din viața de zi cu zi v-ar putea face să vă răzgândiți. Într-un studiu recent au fost intervievați 195 de oameni de afaceri, proprietari din British Columbia, în legătură cu calitățile cele mai importante și pe care le preferă atunci când fac angajări de personal, având la dispoziție 187 de alegeri posibile. Rezultatele au fost clare, dar alunecoase. Calitatea cea mai prețuită a fost considerată „bunul simț". Dar, de fapt ce implică bunul simț? Același studiu cerea și un răspuns la această întrebare. Unii dintre oamenii de afaceri îl considerau a fi atenția față de cerințele clientului, tratarea acestuia în mod eficient precum și adresarea scrisă sau vorbită într-o manieră adecvată. Cu alte cuvinte, calitățile de bază erau asociate cu mai multe trepte ale inteligenței emoționale.

Pe 21 iunie 1999, editorialul revistei *Fortune* – „De ce nu au succes conducătorii de firme?" – de Ram Charan și Geoffrey Colvin demonstrează că un conducător de firmă care nu are succes pune strategia firmei înaintea oamenilor. Spre deosebire de aceștia, conducătorii care au succes nu strălucesc neapărat în ceea ce privește planificarea sau aspectele financiare ci în domeniul inteligenței emoționale. Ei sunt un exemplu de integritate morală, înțelegere față de oameni, au o viziune pozitivă asupra vieții, un mod de comunicare eficient și un comportament bazat pe încredere.

La sfârșitul anilor '90, directorul general al unei firme importante, un om care de câțiva ani era invidiat pentru poziția sa, a fost concediat. De ce? Era un contabil excelent și un strateg de primă mână. Cu toate acestea, îi lipseau calitățile interpersonale. Aroganța sa îi deranja pe lucrători, metoda sa de a îi da afară pe alți directori din firmă erau

jenante pentru consiliul de conducere, iar strategia sa – mai ales pentru o firmă care se dorea a fi apropiată de clienții săi – părea brutală și lacomă.

În cartea sa, „Fast Company" (*Firma rapidă*) (1999), Paul Weiand, directorul general al unui program din Pennsylvania pentru modernizarea conducerii, scoate în evidență faptul că o conducere puternică începe cu conștiința de sine: a ști cine ești și care sunt valorile personale. El scoate în evidență importanța comunicării, autenticitatea și capacitatea de a asculta sincer, însă totul ține de inteligența emoțională. Importanța pe care o acordă Weiand conștiinței de sine este preluată de Peter Drucker, deschizător de drumuri în domeniul managementului care, în cartea sa „Management Challenges for the 21st Century" (*Provocări manageriale pentru sec. al XXI-lea*) scoate în evidență conștiința de sine și capacitatea de a stabili relații avantajoase pentru ambele părți ca elemente reprezentând coloana vertebrală a unui management serios.

Un articol recent din pagina de afaceri a ziarului „*Globe and Mail*", un binecunoscut ziar național canadian, arăta că orice director nou are 90 de zile la dispoziție pentru a-și pune amprenta asupra firmei. În sprijinul acestei afirmații au fost dați drept exemplu o serie de conducători și analiști industriali. După spusele lor, un nou director general, din momentul obținerii sprijinului consiliului de administrație, ar trebui să aibă întâlniri directe, față în față cu oamenii din subordine; să coboare în mijlocul lor explicându-le viziunea sa și să caute sfatul angajaților săi de la orice nivel; să-i informeze asupra noilor obiective ale companiei și piedicile care stau în calea implementării lor; să-și ia un bloc notes și să înceapă să ia o grămadă de notițe; să transmită personal și repede veștile proaste, punând astfel capăt unei perioade mai lungi de îndoială; să asigure sprijinul politic, cultivând contacte cu cei de la nivelul guvernamental și să fie disponibil și deschis față de mass-media.

Așa după cum se observă, nici una dintre aceste activități nu implică evaluarea activelor și pasivelor, elaborarea unor strategii de planificare, analiza situației financiare sau vreun alt aspect similar. Mai degrabă, fiecare depinde de, și chiar constă în inteligență emoțională: a asculta și a înțelege preocupările oamenilor, a purta un dialog constructiv, a avea încredere și a stabili o relație personală cu toate părțile implicate.

O ilustrare finală a aplicabilității în lumea reală a inteligenței emoționale vine dintr-un interviu pe care l-am luat unui ofițer de poliție dintr-un mare oraș american. Doream să vorbim despre impedimentul retragerii iminente a șefului său care reușise să unească o forță fragmentată și demoralizată. L-am întrebat cum reușise să facă acest lucru, așteptându-ne să auzim mărturia clasică despre cât de inteligent era, cum reușise să crească alocația bugetară, cum exemplifica toate detaliile procedurilor polițienești și așa mai departe. În schimb, am aflat că, deși nu era cel mai isteț din grup, a cerut tuturor fidelitate absolută, deoarece vorbea sincer și deschis cu toată lumea, indiferent de rang. A declarat tuturor că aștepta și chiar se bucura dacă era tratat la fel. Era sincer interesat de personalul său, lucra bine sub presiune internă, politică și personală și era respectat și admirat de toată lumea. Își lua o mulțime de notițe, dar acestea erau folosite, „rumegate", în mod exclusiv pentru a-și îmbunătăți propria inteligență emoțională, chiar dacă poate nu cunoștea termenul ca atare sau nu făcea legătura cu el.

Indiferent care este colțul din lumea aceasta ce considerați că vă aparține, este în interesul vostru să vă deschideți mintea în fața unor noi posibilități și căi de a vă schimba. Aceste schimbări nu vor veni ușor: schimbarea nu este niciodată ușoară. Obiceiurile vechi, comportamentele vechi sunt ca și hainele mai vechi – confortabile, previzibile, oferind siguranță. Deprinderea unor aptitudini noi necesită conștiință, dedicare și mult exercițiu din partea voastră. De asemenea, orice schimbare presupune un element de risc – nu există garanția succesului. Și nici atunci când atingeți un nivel mai ridicat de inteligență emoțională, nu veți face față fiecărei situații în parte în cel mai bun mod cu putință. Dar veți poseda un nou nivel de cunoaștere care va permite găsirea unor noi căi de comportament ca răspuns la condițiile cu care vă confruntați. Nu veți fi mereu la înălțimea performanțelor voastre dar veți fi mai bine pregătiți. Ținând cont de cunoștințele și experiența noastră, credem că, citind și punând în practică materialele conținute în această carte, veți putea să câștigați o nouă perspectivă în ceea ce vă privește, ceea ce vă va permite să vă schimbați în bine și să aveți mai mult succes în viață.

CAPITOLUL II

Aeroportul și abecedarul

Înainte de a începe să examinăm și să lucrăm cu cele 15 trepte ale inteligenței emoționale, așa cum au fost ele identificate de Reuven Bar-On, să vedem câteva exemple în care acționează EQ.

Un zbor anulat

Scena este tipică unui aeroport dintr-un oraș mare, unde peste o sută de pasageri așteaptă să se îmbarce la bordul avionului care are deja o întârziere anunțată de o jumătate de oră. În final, responsabilul cu biletele, să-i zicem Sally, anunță că zborul a fost anulat din caza unor probleme tehnice. Ea mulțumește pasagerilor pentru răbdare și îi roagă să vină să discute alternativele posibile. Călătorii, frustrați că cele mai bune planuri ale lor fuseseră date peste cap, sunt cuprinși cu toții de nervozitate.

Lui John i s-au înmuiat picioarele. Își planificase să lucreze din plin toată seara după ce ajungea la destinație. Avea de pregătit o prezentare importantă pentru dimineața următoare și avionul cu pricina era ultima legătură convenabilă. Pierderea sa însemna literalmente un dezastru.

Persoana aflată imediat în fața sa, să-i zicem Sam, este în culmea furiei. Când ajunge în fața ghișeului de bilete pare să-și fi pierdut deja cumpătul, blestemând și amenințând că dă în judecată compania aeriană. Își dă toată silința ca toți cei care îl aud să-și dea seama cât de important este el. „Știți cine sunt eu?" – strigă Sam – „Sunt directorul comercial al firmei Diversified Widgets International" (întrucât povestea este autentică, el numește o firmă binecunoscută din topul 500 al revistei Fortune). „Trebuie să finalizez o tranzacție la care lucrăm de 6 luni. Habar n-aveți cât mă costă dacă pierd avionul ăsta! Și veți plăti pentru asta! Și voi și compania voastră blestemată! N-am să mai zbor niciodată cu voi! Sunteți incompetenți și am să vă fac raport, nu mă las eu până nu vă termin, chiar dacă va fi ultimul lucru pe care am să-l fac!" Spunând acestea, se întoarce cu spatele, îndepărtându-se și proferând în continuare injurii.

Singura persoană care ar fi putut să-l ajute cu adevărat pe Sam să ajungă la destinație este biata Sally, agentul de bilete către care se îndreaptă pentru a o insulta, intimida și a o scoate din sărite. Dar în mintea lui Sam, Sally este doar o țintă simplă, la îndemâna furiei lui dezlănțuite. Fierbea încă de la primul anunț de întârziere a zborului, închipuindu-și tot felul de scenarii care mai de care mai rele. Când un astfel de scenariu s-a materializat, Sam și-a pierdut cu totul cumpătul.

Sam nu este obișnuit să fie atent la starea sa interioară. Habar n-are cât este de supărat, chiar dacă cei din jurul său își dau seama că e pe punctul de a exploda. Este incapabil să-și recunoască sentimentele și cu atât mai puțin să și le controleze. Furia îl împiedică să gândească în mod clar sau să acționeze pentru binele său. În schimb, o îndepărtează pe Sally, singura persoană care l-ar putea ajuta să rezolve problema zborului.

Este acesta oare doar un incident izolat? Este foarte posibil ca Sam să se comporte la fel de necontrolat cu fiecare, periclitându-și atât cariera cât și viața personală.

Cum altfel s-ar mai fi putut desfășura această întâlnire? Poziția lui John nu este cu nimic mai puțin dificilă decât a lui Sam. Nu-i face prea mare plăcere să călătorească pentru a se întâlni la ora 9 dimineața cu directorii generali ai firmei care este cel mai mare client al său. Aceștia doresc să primească o justificare a costurilor serviciilor sale, deoarece au mai primit și o altă ofertă mai tentantă. Dacă nu ajunge la timp – și după cum se pare așa se va și întâmpla – este posibil ca aceștia să

creadă că absența lui este un semn că nu mai apreciază la fel de mult colaborarea cu acest client. Dacă pierde această colaborare, prima sa anuală și poate chiar și locul său de muncă vor fi puse sub semnul întrebării. John își făcuse planul ca în seara aceea să lucreze la ultimele detalii în liniștea camerei de hotel. Și, iată-l fără nici o cameră de hotel și primul zbor de dimineață îl va duce la destinație prea târziu. Scenariul acesta poate induce în mod sigur o stare de panică.

Dar John știe că trebuie totuși să-și păstreze calmul. Chiar și pe măsură ce agitația și nervozitatea celorlalți călători crește și Sam este ocupat să zbiere la Sally, care este agentul de bilete, John începe să reflecteze la alte situații la fel de cumplite cărora le-a făcut față cu bine și se mândrește cu asta, deși de data aceasta nu știe cum va ieși din încurcătură. Totuși, în același timp începe să reacționeze instinctiv la comentariile zgomotoase ale lui Sam. „Nici nu-mi vine să cred ce face omul ăsta", își spune în sinea lui. „Își varsă năduful pe singura persoană care l-ar putea ajuta. Îl înțeleg că este supărat. Toți suntem. Dar nu așa va obține ceea ce dorește și nici eu nu mai ajung unde am nevoie".

John se mai gândește câteva clipe, analizându-și gândurile, mereu atent la ceea ce simte. Își spune că trebuie să rămână calm. Trebuie să existe o soluție, însă doar dacă își păstrează cumpătul. Nu-și poate înăbuși gândurile neplăcute și deprimante care încep să-și facă loc în mintea lui. Când ajunge la ghișeul de bilete este pregătit:

– Cred că trebuie să-ți fie greu să ai de-a face cu astfel de oameni, îi spune lui Sally.

– Nici nu vă dați seama, îi răspunde ea, dar umbra de zâmbet pe care o afișa John îi spunea că poate totuși ar fi posibil ca el să înțeleagă.

John zâmbește la rândul său:

– Compania aeriană are probleme și oamenii cred că este vina dvs. N-are nici un rost să dea vina pe dvs. Îmi pare tare rău că a trebuit să treceți prin astfel de momente.

Treptat, Sally își recapătă și zâmbetul și încrederea în sine.

– Face parte din îndatoririle de serviciu, îi răspunde ea. Și acum cu ce vă pot fi de folos?

John îi explică pe scurt situația sa neplăcută și reușește să o facă să simtă cât de mult ar aprecia dacă ar putea să-l ajute cumva. Îi spune că ar fi dispus să meargă și cu o cămilă dacă asta i-ar garanta că ajunge

la timp să-și facă prezentarea. Sally reușește să râdă și revine în fața computerului. După o perioadă care lui John i se pare o veșnicie, Sally găsește o rută care deși îl îndepărtează de la destinația finală cu 1000 de mile, obligându-l să schimbe avionul o dată, îi asigură sosirea la hotel pe la miezul nopții. El îi mulțumește călduros, promițându-i că va trimite companiei aeriene o scrisoare de mulțumire. Și scoate în evidență că, aproape de fiecare dată când ceva este în neregulă, oamenilor le place să se plângă, pe când atunci când lucrurile merg bine, oamenii se gândesc rar la un cuvânt de mulțumire.

Rezultatul? John ajunge la destinație cu o mică întârziere dar mai mult sau mai puțin pregătit pentru că își utilizează cât poate de bine timpul petrecut la bordul avioanelor. În schimb, Sam nu are încotro și trebuie să se grăbească să găsească un hotel în apropierea aeroportului, continuând să se gândească la faptul că nu va ajunge la timp la întâlnire și răstindu-se la personalul hotelului care îi aduce în cameră comanda pe care o solicitase.

De ce v-am spus această poveste? Pentru că experiența celor doi acoperă aproape toate componentele inteligenței emoționale, de la conștiința de sine și empatie până la optimism și controlul impulsurilor. Remarcați că succesul și respectiv eșecul înregistrat nu aveau nimic de-a face cu nivelul IQ sau cu poziția ierarhică a persoanelor. Aventurile lui John au avut un final reușit în mare măsură datorită faptului că a știut cum să-și folosească calitățile interpersonale. În schimb, Sam nu a reușit pentru că nu s-a priceput cum să se adreseze oamenilor. Țineți minte acest scenariu pentru că vom reveni din când în când la el pe măsură ce parcurgem capitolele următoare.

Abecedarul (ABCDE-ul)

În continuare, să examinăm ansamblul cadrelor generale ce caracterizează exercițiile pe care le vom întâlni pe parcursul acestei cărți. Acest ansamblu este cunoscut sub denumirea de „abecedar", deoarece cuprinde un sistem prin care percepțiile, atitudinile și comportamentul vostru pot fi modificate. El a fost creat de Dr. Albert Ellis, recunoscut pe plan internațional drept părintele teoriei și terapiei behavioriste rațional emoționale. Uriașa

contribuție a lui Ellis la psihologia secolului al XX-lea a fost insistența să cu privire la faptul că vă puteți modifica și schimba sentimentele prin metode de raționament logic și deductiv în loc să permiteți sentimentelor să pună stăpânire pe voi.

Pentru a demonstra cum funcționează acest abecedar, să mai luăm un alt exemplu, de data asta fiind vorba de o poveste de dragoste.

Bobby și Brenda au început să se întâlnească cam cu un an în urmă, când familia ei s-a mutat în cartier. Totuși, cu trei luni în urmă, Brenda a plecat la colegiu într-un alt stat. Legătura au păstrat-o prin telefon și e-mail și s-au mai întâlnit doar o singură dată, când Brenda s-a întors acasă cu ocazia zilei de naștere a surorii ei. Așa încât, Bobby o aștepta nerăbdător să revină acasă în timpul vacanței de Crăciun. Imaginați-vă surprinderea lui când, privind pe fereastră în ziua de 20 decembrie i-a văzut mașina parcată în fața casei.

„Ia uite, a și sosit acasă" se gândi el. „Mă surprinde că nu s-a oprit și aici."

S-a așezat și a așteptat să sune telefonul, dar fără nici un rezultat. Mai târziu, seara la masă, tatăl lui Bobby a remarcat fără să vrea tăcerea neobișnuită.

– Pari preocupat, îi spuse. Parcă nici n-ai fi aici.

– Sunt cam supărat, zise Bobby încet. Brenda este acasă de câteva ore bune și tot nu m-a sunat încă. Sunt de-a dreptul îngrijorat și cred că nu-i mai pasă de mine. Probabil că și-a găsit pe altcineva, vreun tip de la colegiu. Nu prea-mi arde să mănânc. Mă duc la mine în cameră.

Spunând asta se ridică de la masă și se retrase abătut.

Cum am putea înțelege starea bruscă de deprimare a lui Bobby? La prima vedere răspunsul pare evident: Bobby era supărat pur și simplu pentru că Brenda nu l-a sunat. Ellis ar eticheta faptul că Brenda nu l-a sunat pe Bobby drept *elementul declanșator* (A) și reacția lui Bobby – *consecința* (C). În acest scenariu consecințele sunt două: pe de o parte, Bobby se simțea demoralizat, trist, pesimist, iar pe de altă parte, s-a retras, ridicându-se de la masă și căutându-și refugiul în camera sa.

(A) – faptul că Brenda nu a sunat a determinat direct (C).

Cu toate acestea, interpretarea de mai sus nu ține cont de un pas intermediar crucial, dar deseori trecut cu vederea – (B) – în acest caz sentimentele lui Bobby declanșate de vederea mașinii lui Brenda (A).

Aceste sentimente de supărare care îi umpleau sufletul lui Bobby sunt de fapt cele care i-au determinat starea de depresie și de retragere (C).

Lecția critică este aceea că dacă (A) îl determină pe (B) și (B) duce la (C), Bobby poate schimba consecințele, identificând și risipind impresiile și părerile sale negative, înlocuindu-le cu altele, diferite, mai realiste și mai flexibile.

Și ceea ce este valabil pentru Bobby poate fi valabil și pentru voi.

Înainte de a explica harta abecedarului (ABCDE-ului) care vă va ajuta să identificați și să vă risipiți părerile, trebuie să definim ce înțelegem prin păreri. Părerile sunt, pe scurt, discuțiile pe care le purtăm cu noi înșine pe tot parcursul unei zile. Dialogul nostru intern este permanent dar, de regulă, nu suntem conștienți de el. Ceva de genul „Doamne, ce frig este afară", spunem în sinea noastră atunci când ieșim afară într-o zi friguroasă de toamnă; „Sper să rămână pe verde" ne trece prin cap pe măsură ce ne apropiem de semafor sau „Fir-ar să fie, nu suport când mi se întâmplă așa ceva" bombănim în sinea noastră atunci când băgăm în ușă o cheie nepotrivită.

Unele dintre aceste dialoguri interne care ne subminează pot fi cauzate de „automatisme" – răspunsul automat la întrebările frecvente și brutale care v-au fost puse în copilărie. Deseori acestea iau forma unei afirmații de genul „chiar nu poți să faci nimic ca lumea" sau „n-o să se aleagă niciodată mare lucru de tine". Identificarea acestor automatisme vă poate ajuta la disiparea efectului lor.

Punctul central al finalizării diagramei abecedarului este capacitatea de a vă asculta acest dialog interior, acest sistem al părerilor care este responsabil pentru comportamentul și sentimentele voastre. Ținând cont de acest lucru, parcurgeți pașii descriși în continuare și care au fost stabiliți în urma multor cercetări. Cu ajutorul lor vă puteți susține inteligența emoțională, modificând părerile care o subminează și înlocuindu-le cu convingeri care o întăresc.

Exercițiile de la capitolele III–XVII vor face deseori referire la acest capitol. Pentru ca acest exercițiu să aibă impactul cel mai puternic, trebuie să știți cum să creați și să completați o diagramă a abecedarului (ABCDE). Cumpărați-vă un caiet și parcurgeți etapele descrise în paginile care urmează.

1. Desenați cinci coloane, așa cum sunt prezentate mai jos:

Tabelul 1

A	B	C	D	E

2. Gândiți-vă la o situație supărătoare prin care ați trecut în săptămâna precedentă. În coloana (C) – (consecințe), scrieți care au fost sentimentele neplăcute pe care le-ați avut și care a fost comportamentul care le-a însoțit. Răspunsurile lui Bobby, sunt trecute ilustrativ în Tabelul 2.

Tabelul 2

A	B	C	D	E
		Sunt trist, îngrijorat, supărat, pesimist. Am devenit retras.		

3. Scrieți incidentul – evenimentul activant – care pare să determine această situație supărătoare în coloana A, așa cum a procedat Bobby în Tabelul 3.

Tabelul 3

A	B	C	D	E
Am văzut mașina Brendei în parcare; Faptul că era acasă dar nu m-a sunat.		Sunt trist, îngrijorat, supărat, pesimist. Am devenit retras.		

4. Aspectul cheie al abordării acestui abecedar (ABCDE) este acela de a vă capta elementul (B) – acel dialog cu sine, aproape imperceptibil și ușor de trecut cu vederea, determinat de evenimentul activant. Vedeți dacă puteți să identificați ce s-a petrecut în mintea voastră imediat după evenimentul activant. Bobby și-a examinat propriul dialog intern și a descoperit părerile din coloana B a Tabelului 4 (vezi pagina 40).

Tabelul 4

A	B	C	D	E
Am văzut mașina Brendei în parcare; Faptul că era acasă dar nu m-a sunat.	Brenda ar fi trebuit să sune! Probabil că nu-i mai pasă de mine. Precis și-a găsit pe altcineva. Eram sigur că așa se va întâmpla. Nu-mi iese nimic niciodată. Niciodată n-am să mai găsesc altă fată ca ea. Nu mai suport starea asta.	Sunt trist, îngrijorat, supărat, pesimist. Am devenit retras.		

5. Următoarea voastră sarcină este să analizați în mod activ, să discutați și să înlăturați (D) aceste păreri auto-distructive, care conduc la apariția (C). Puneți-vă următoarele întrebări cheie și scrieți-vă răspunsurile în coloana D, așa cum a făcut Bobby (vedeți Tabelul 5).

- *Unde este dovada?* Faceți o listă a dovezilor obiective, verificabile care pot susține fiecare părere sau lipsa unei păreri. Bobby nu avea nici o dovadă obiectivă că Brendei nu-i mai păsa de el. S-au certat de curând? Nu. L-a sunat mai rar decât de obicei? Nu. Când a sunat, părea mai puțin drăgăstoasă? Nu.
- *Există cumva explicații alternative, mai logice care pot explica evenimentul activant (A)?* Bobby a scris fiecare explicație alternativă la care s-a putut gândi, pentru care probabil Brenda nu l-a sunat: era obosită după călătoria lungă și a adormit; s-a dus împreună cu părinții să o viziteze pe sora ei; abia intrase pe ușă și stătea de vorbă cu ai ei; părinții au rugat-o să mai stea și cu ei; încă mai era gripată, după cum îi spusese cu ceva vreme în urmă; dorea să despacheteze și să se aranjeze puțin înainte de a veni la el.
- *Dacă cineva mi-ar cere sfatul în acest scenariu ce aș putea spune pentru a-i schimba modul de a vedea lucrurile?* Pentru Bobby a fost ușor să-și imagineze cum ar putea reacționa dacă bunul său prieten Jake ar veni la el după vederea mașinii lui Kathy în parcare, exprimându-și preocuparea că ea nu l-ar mai iubi și că și-ar fi găsit pe altcineva la colegiu. Bobby se surprinse gândind: „Stai puțin Jake, tu și Kathy sunteți prieteni de mult timp. Aveți o relație bună și ea este foarte directă în ceea ce privește preocupările sale. Cred că exagerezi. Din ce mi-ai spus nu ai nici o dovadă că ea nu mai vrea să fie prietena ta. Și știi ce Jake, nu cred că faci bine stând aici și frământându-te degeaba. De ce nu o suni? Poate vei constata că nu este acasă sau că a adormit sau că tocmai dorea să te sune. Nu sta așa! Fă ceva!"

Tabelul 5

A	B	C	D	E
Am văzut mașina Brendei în parcare; Faptul că era acasă dar nu m-a sunat.	Brenda ar fi trebuit să sune! Probabil că nu-i mai pasă de mine. Precis și-a găsit pe altcineva. Eram sigur că așa se va întâmpla. Nu-mi iese nimic niciodată. Niciodată n-am să mai găsesc altă fată ca ea. Nu mai suport starea asta.	Sunt trist, îngrijorat, supărat, pesimist. Am devenit retras.	Nu ne-am certat mai des. Nu m-a sunat mai rar. Nu mi-a arătat că m-ar iubi mai puțin. Era obosită după călătorie și a adormit. S-a dus să-și viziteze sora. Părinții ei au mai reținut-o să stea de vorbă. Încă mai are gripă. Întâi își despachetează lucrurile și se aranjează puțin înainte de a veni încoace.	

			Mă agit prea mult, relația noastră este bună. Am să o sun eu! Trebuie să încetez să mai am sentimentul ăsta de nesiguranță. Îți amintești de Carmine? Am avut tendința să fac o tragedie fără ca ea să-și fi pierdut interesul. Mi-ar fi spus. Trebuie să fac ceva cu lipsa asta de încredere.	

- *Cum ar reacționa cineva a cărui opinie o respect, dacă i-aș spune despre aceste păreri?* Bobby s-a gândit ce-ar spune bunul și echilibratul său prieten Richard. Probabil că i-ar spune să nu-și mai facă atâtea probleme.

- *Am fost vreodată într-o situație similară, am avut astfel de păreri care pe urmă s-au dovedit a fi greșite?* Bobby și-a amintit că deseori era prăpăstios în fazele incipiente ale unei relații cu o fată. Când Carmina – fata cu care fusese prieten în urmă cu vreo doi ani – întârzia 15-20 minute la întâlnirea cu el, întotdeauna își făcea probleme. Și nu s-a dovedit niciodată că nu i-ar mai fi păsat de el. Era doar un alt exemplu al lipsei ei de interes pentru amănunte. Și, în final el a fost cel care s-a despărțit de ea.
- *Dacă este așa, am învățat din această întâmplare și pot folosi aceste cunoștințe în această situație?* Bobby și-a dat seama că avea tendința să se gândească la ce era mai rău când venea vorba de prietene noi. „Îmi imaginez ce-i mai rău – că nu le mai place de mine și se întâlnesc cu altcineva. Această părere a mea este de fapt o reflecție a propriei mele lipse de încredere."

6. În final, în coloana E treceți *efectele* elementelor înscrise în coloana D, respectiv cum ați reușit ca, printr-o analiză activă și prin dialoguri interioare, să vă modificați părerea despre evenimentul activant și în consecință și sentimentele și comportamentul.

Puterea modului de abordare a abecedarului (ABCDE) este aceea că dispersează părerile ilogice, greu adaptabile și permite convingerilor mai raționale și mai flexibile să-și facă loc, deplasându-vă elementul (C) către sentimente și comportamente mai eficiente și mai mobile.

Schimbarea sentimentelor „fierbinți" cu sentimente „reci"

Abordându-vă propriul sistem de păreri puteți să identificați și să vă distanțați de sentimentele „fierbinți" îndreptându-vă către sentimente mai „reci". Sentimentele „fierbinți" au un efect de spirală asupra stării de spirit și a gândurilor, în timp ce sentimentele calme, „reci", tind să aibă un efect mai puțin intens. Deși sentimentele „reci" pot fi totuși neplăcute într-o oarecare măsură, ele sunt mai puțin lipsite de entuziasm.

Sentimentele „reci" sunt răspunsuri, reacții la situații neplăcute cum ar fi pierderea unui loc de muncă sau necazuri în căsnicie, care sunt mai puțin nocive și mult mai sănătoase decât sentimentele „fierbinți" – fiind și mai ușor de stăpânit.

Tabelul 6 demonstrează diferențele dintre sentimentele „fierbinți", greu de stăpânit și contrapartidele lor „reci", mult mai flexibile.

Tabelul 6

Sentimente „fierbinți"	Sentimente „reci"
Furie, mânie și supărare	Nedumerire și iritare
Mâhnire, disperare, depresie și pesimism	Tristețe
Vină apăsătoare, remușcări intense	Regret
Sentimentul propriei inutilități, ura de sine	Dezamăgire de sine
Durere intensă	Durere rezonabilă
Anxietate, frică și panică	Preocupare

Doar substituind emoțiile nesănătoase cu înlocuitori mai stabili putem reuși să ne stăpânim mai bine sentimentele și putem aborda problemele noastre față de lumea înconjurătoare. Așa cum, în scenariul nostru, Bobby nu speră să-și schimbe starea de spirit până când nu-și recunoaște și nu-și acceptă starea de deprimare și nervozitate.

„Obligații majore" și „hotărâri absolute"

Nedoritele sentimente „fierbinți" sunt declanșate de conjugarea mai multor factori, dintre care cei mai importanți sunt „obligațiile majore" și „hotărârile absolute". Fiecare dintre aceștia poate fi analizat din punctul de vedere al pretențiilor pe care le avem față de noi și față de ceilalți și a ceea ce așteptăm să primim în general din partea celorlalți.

Iată câteva exemple de „obligații majore":

- Este necesar ca eu să _____ (pentru ca tot eu să mă simt bine);

- *Este necesar ca tu/el/ea/ei* _____ (pentru ca eu să mă simt bine);
- *Este necesar ca lumea și condițiile de viață* _____ (pentru ca eu să mă simt bine);

Și câteva exemple de „hotărâri absolute":

- *Eu trebuie neapărat să* _____ (pentru ca tot eu să mă simt bine);
- *Tu/ea/el/ei trebuie neapărat să* _____ (pentru ca eu să mă simt bine);
- *Lumea și condițiile de viață trebuie neapărat să* _____ (pentru ca eu să mă simt bine);

Aceste pretenții nu au nici un sens. Nu există nici o lege care să precizeze cu exactitate că fiecare dintre noi trebuie să se comporte într-un anumit fel sau să atingă anumite obiective. Și nici alții nu trebuie să se comporte conform dorințelor noastre. Cât despre lume, în general, aceasta se știe că este nedreaptă. Aceste speranțe nerealiste și impetuoase, atunci când nu se realizează, determină o paletă întreagă de sentimente „fierbinți" ca focul.

În scenariul nostru, ideea că Brenda este obligată sau ar trebui să-l sune pe Bobby când vine a doua oară acasă este lipsită de rațiune. Este posibil să existe o multitudine de motive întemeiate pentru care Brenda nu sună, dar chiar așa, de ce ar trebui să sune? Cu siguranță, Bobby ar prefera ca ea să-l sune, dar Brenda ar putea la fel de bine să dorească să o sune el pe ea, să vadă dacă a sosit acasă.

Dacă Bobby ar putea să-și înlocuiască „obligațiile" și „hotărârile" sale cu „preferințele" mult mai rezonabile și adecvate care oferă fiecăruia spațiu de negociere și compromisuri ar putea să se îndrepte către sentimente mai „reci", mai rezonabile.

După cum vă puteți imagina, toate aceste „obligații" și „hotărâri" conduc fără scăpare către concluzii și mai iraționale sau eronate. Aceste

concluzii sunt ceea ce noi numim „legături fierbinți" cu sentimentele „fierbinți", întrucât acestea înrăutățesc inevitabil lucrurile. Din fericire și aceste emoții pot fi „răcite" prin intermediul unor tehnici foarte simple. Cele cinci concluzii principale – sau „erori de gândire" și înlocuitorii acestora sunt următoarele:

- *„Este îngrozitor"*. În loc să vă lăsați cuprinși de disperare și să vă spuneți ceva de genul „așa ceva este teribil de îngrozitor", încercați să utilizați termeni mai moderați sau mai atenuați care vor duce la diminuarea sentimentului de catastrofă. Ceea ce vă supără poate fi oricât de neplăcut, o adevărată pacoste sau cum vreți să-i spuneți. Dar mai mult ca sigur că nu este sfârșitul lumii;
- *„Nu mai suport"*. În loc de a cădea în această capcană, amintiți-vă că de fapt ați suportat și veți continua să suportați tot felul de situații dificile. Fac și ele parte din viață și viața merge înainte.
- *„Condamnarea și damnarea"*. Punându-vă cenușă în cap sau destinând altor oameni o soartă nefericită vă poate provoca sentimente de supărare și furie. Acea supărare se îndreaptă în două direcții și e la fel de dureroasă. Dacă vă învinuiți pentru tot ceea ce se întâmplă rău sau dacă considerați că ceea ce s-a întâmplat este doar o pedeapsă bine-meritată pentru păcatele sau punctele voastre vulnerabile, reale sau imaginare, nu faceți decât să înrăutățiți situația. În ceea ce privește în a-i învinui pe alții, s-ar putea să vă îmbogățiți vocabularul dar nu vă va face prea mult bine și nu vă va ajuta să ieșiți din impasul în care vă aflați. Amintiți-vă că vina nu este constructivă. Mai bine căutați căi noi pentru a rezolva problema.
- *„Sunt lipsit de valoare"*. Dacă acest lucru ar fi fost adevărat n-ar mai avea nici un rost ca voi sau oricine altcineva să facă ceva pentru o cauză pierdută. Chiar și în momentele bune, suntem suficient de încărcați și fără să ne spunem lucruri de genul „Nu sunt bun de nimic – sunt un ratat. De aceea mereu dau greș. Nu merit nimic bun." Gândurile și expresiile de auto-subevaluare duc imediat la depresie și la disperare. Reamintiți-vă că deși ați făcut o greșeală sau o eroare de judecată, aveți mai multe calități decât defecte, deseori faceți lucrurile așa cum trebuie, puteți oricând

învăța ceva din propriile greșeli și că încă sunteți o persoană bună care merită lucruri bune.

- *Întotdeauna și niciodată.* Afirmații de genul „eu, sau lucrurile în general, nu se vor îmbunătăți, nu se vor schimba", sau „toată lumea mă părăsește, niciodată nu-mi dă nimeni o mână de ajutor" sunt de natură să creeze sentimente de înfrângere care atrag și ele sentimentele de neajutorare și disperare. Distanțați-vă puțin de aceste sentimente și priviți-le în perspectivă: întotdeauna există speranță pentru schimbare și în timp ce unii oameni ar putea să vă părăsească, totuși mulți oameni vă întind de fapt o mână de ajutor.

Ascultați ceea ce vă spune trupul

Un sceptic ar putea spune: „De ce să nu menținem starea de rău și să terminăm o dată cu ea și poate în felul ăsta ne și purificăm?" Nu cu mult timp în urmă, în anumite cercuri aceasta constituia o înțelepciune populară. Astfel, era preferabilă menținerea emoțiilor puternice decât înlăturarea lor. Manifestarea supărării sau disperării unei persoane era considerată mai sănătoasă decât reprimarea acestor stări.

Există o doză de adevăr din acest punct de vedere, dar realitățile psihologice sunt deseori mai subtile decât pot oglindi expresiile populare. Cercetări mai recente indică faptul că, paradoxal, manifestarea supărării în loc să o înlăture, o întărește.

Momentul când puteți detecta și eradica părerile irațională este acela când emoțiile devin „fierbinți" – când sunteți supărați, nerăbdători, iritați, deprimați sau stresați. Întrucât sentimentele și reacțiile corporale sunt foarte strâns legate între ele, puteți începe prin a recunoaște cum se comportă trupul dvs. în diverse situații. În Tabelul 7 apar mai multe exemple.

Tabelul 7

Sentimente	Reacții fizice
Supărare	Poziția cu mâinile în șold, pulsul mărit, transpirație și respirație accelerată;
Mânie	Pumni încleștați;
Furie	Privire tăioasă, vorbire tare și ascuțită;
Depresie	Oboseală;
Disperare	Postură abătută;
Mâhnire	Privire în gol, umeri lăsați, voce scăzută și ezitantă, suspine dese;
Anxietate	Neliniște, puls și respirație accelerate
Frică	Încordare
Panică	Dureri musculare și de cap, încordare la nivelul gâtului și al umerilor

Concentrându-ne pe manifestările trupului nostru la aceste sentimente și nu numai la ele, putem să le clasificăm ca aparținând uneia din cele patru familii de bază ale emoțiilor: Anxietatea, Supărarea, Depresia sau Mulțumirea. Mulțumirea nu prezintă nici un fel de problemă. Cât despre celelalte, identificarea și recunoașterea lor ne permit posibilitatea de a le controla într-o anumită măsură. Putem începe să ne auto-convingem și să ieșim din stările respective, detectând și analizând părerile irațională care le determină și astfel să realizăm obținerea unor efecte noi mai de dorit.

Un final fericit

Completarea abecedarului (ABCDE) l-a ajutat pe Bobby să stăpânească arta acestei diagrame, în loc să cadă pradă tristeții, așa cum demonstrează noul său fel de a vorbi cu sine: „Sunt necăjit. Și nu-i de mirare! Ăsta nu este un mod de comportament. Cine zice că Brenda trebuie să facă ceva anume, inclusiv să sune în momentul în care intră

pe ușă? Mă rog, nu a sunat. Pot fi tot felul de explicații logice. Ceea ce nu are o explicație logică este tocmai faptul că eu cred că m-ar putea părăsi pentru vreun alt tip de la colegiu. Asta este o prostie – nu există nici o dovadă în acest sens. Ea a fost întotdeauna o ființă sinceră și deschisă cu mine. Și eu cum reacționez? O iau razna, mă îmbufnez și mă retrag în camera mea. Am să iau chiar acum măsuri și am să o sun eu să-i urez bun venit acasă".

După cum vedeți, aptitudinea lui Bobby de a identifica și de a trece peste părerile sale irațională i-au permis să treacă de la tipul emoțiilor „fierbinți" la cele „reci", să descopere motive alternative mai plauzibile pentru acțiunile Brendei, să-și admită și să se confrunte cu propriile sentimente de respingere, să le înăbușe și să se comporte într-o manieră logică, pozitivă. Și chiar dacă, în ciuda eforturilor sale, evenimentele vor evolua astfel încât se va adeveri scenariul cel mai rău, adică acela că Brenda chiar ar dori să se despartă de el și așteaptă momentul să-i spună acest lucru, tot va fi pregătit să facă față realității în mod bărbătesc și onest.

(Apropo, când Bobby a sunat-o pe Brenda, a aflat că într-adevăr, obosită de drumul lung, Brenda adormise. I-a lăsat un mesaj să îi telefoneze când se scoală. Două ore mai târziu, soneria de la intrare a sunat și Brenda s-a strecurat în brațele lui, șoptindu-i cât îi fusese de dor de el).

PARTEA a II-a

DOMENIUL INTRAPERSONAL

Acest domeniu al inteligenței emoționale cuprinde ceea ce noi numim în general „sinele nostru". El determină modul cum vă percepeți sentimentele, cât de mulțumiți sunteți de voi înșivă și de ceea ce faceți în viață. Succesul în acest domeniu înseamnă că sunteți capabili să vă exprimați sentimentele, să trăiți și să munciți în mod independent, să vă simțiți puternici și să aveți încredere când vă exprimați ideile și părerile.

CAPITOLUL III

Conștiința emoțională de sine

„Cel ce cunoaște universul și nu se cunoaște pe sine, nu cunoaște nimic."

JEAN DE LA FONTAINE, 1679

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a vă recunoaște sentimentele și a face diferența dintre ele, să știți ceea ce simțiți și de ce și să știți ce a cauzat aceste sentimente. Deficiențe serioase din acest punct de vedere se regăsesc la persoanele care suferă de incapacitatea de a-și exprima verbal sentimentele.

Art se întoarse acasă într-o seară după ce află că prima pe care trebuia să o primească, și pe care conta, nu-i fusese plătită. Intră brusc în sufragerie și se răsti la fiica sa de 16 ani, Sandra:

– Încetează să te mai uiți la televizor! Numai asta faci toată ziua. Dacă ai învăța tot atâta timp cât te uiți la televizor, notele tale ar fi mult mai mari!

– Zău, tată, răspunse Sandra, dar nu e drept. Nu mă uit chiar așa de mult...

– Nu-mi spune mie ce e drept și ce nu e, urlă tatăl. Televizorul este un privilegiu, nu un drept. Și acuma ieși afară de aici, spală-te și pregătește-te pentru masă.

Soția lui Art, Martha, atrasă în sufragerie de discuția aprinsă care avea loc, întrebă:

– Ce se întâmplă aici?

– Copilul ăsta nu face altceva decât să se uite la televizor, fumega Art.

– Art, dar de ce ești așa de furios? exclamă Martha.

– Nu sunt furios, explodă Art, pur și simplu mă enervează cu lenea asta a ei și te rog să nu mă contrazici în fața ei.

– Art, nu te contrazic, doar încerc să înțeleg de ce ești așa de supărat.

– Ți-am spus să nu mă mai critici în fața copiilor! Nu putem lua masa în liniște?

Rezultatul acestui schimb de cuvinte a fost că Sandra nu s-a mai uitat la televizor și s-a retras în camera ei fără să vină la masă. Art, în culmea furiei, și Martha, rănită și uimită, mâncară în tăcere.

Să fi fost televizorul de vină? Nu... Oare Sandra se uita prea mult la televizor? Poate, dar nici asta nu era problema. Art nu-și dădea seama de impactul pe care îl avusese asupra lui faptul că nu-și primise prima. Nu avea capacitatea de a-și recunoaște sentimentele și supărarea, amărăciunea și dezamăgirea care îl frământau în interior. Și nici nu conștientiza că aceste sentimente îl împinseseră să-și verse pe nedrept supărarea și dezamăgirea pe Sandra și Martha.

Cum ar fi putut reacționa Art dacă ar fi avut o capacitate mai puternică de a-și conștientiza starea interioară? În primul rând, și-ar fi recunoscut agitația interioară, după tensiunea pe care o simțea în gât, felul neobișnuit în care, pe drumul spre casă, începuse să înjure traficul sau după forța cu care trântise ușa mașinii. Ar fi fost de asemenea

conștient de faptul că supărarea lui avea legătură cu evenimentul dezamăgitor – faptul că nu a primit prima. Ar fi putut recunoaște că aceste sentimente de supărare și amărăciune riscau să-l determine să-și verse supărarea pe familia sa.

Deci, dacă conștiința de sine ar fi fost prezentă, Art ar fi putut veni acasă, spunând ceva de genul: „Oameni buni, sunt supărat și întors pe dos. Sandra, închide te rog televizorul, este prea zgomotos pentru starea în care sunt. Dar nu au nici o legătură cu voi. E vorba de niște chestiuni de serviciu. Cred că în curând o să-mi treacă. Așa încât, iertați-mă dacă par furios, vreau doar să fiu lăsat în pace, să nu întrebați nimic și să-mi oferiți toată dragostea voastră".

În acest scenariu, Art își dă seama că se simte supărat, recunoaște de ce este în această stare și este conștient că este gata să-și verse supărarea pe familia sa. Comunică imediat cu ei și le oferă sugestii despre ce pot face ca să-l ajute să se calmeze. Acest mod de comunicare, combinat cu încercările sale reale de a nu se comporta prea agresiv, va permite familiei să-l suporte până când se liniștește.

Cunoaște-te pe tine însuți

Conștiința emoțională de sine este fundamentul pe care se bazează majoritatea celorlalte elemente ale inteligenței emoționale, este primul pas spre explorarea și înțelegerea exterioară și bineînțeles spre schimbare. Evident că ceea ce nu recunoaștem nu putem stăpâni. Dacă nu conștientizați ceea ce faceți, de ce faceți și modul cum aceasta îi afectează pe ceilalți, nu puteți face o schimbare. Dacă ați avea vederi mai înguste și astfel ați considera că nimic nu este în neregulă, atunci înseamnă că nu este necesar să schimbați ceva. Iată de ce conștiința de sine este elementul cheie, fundamental. Dacă perfecționați această capacitate majoră veți reuși treptat să realizați o îmbunătățire în toate domeniile inteligenței emoționale. Fără acest fundament, deși veți încerca să abordați problemele una câte una, veți ajunge să vă învârtiți în cerc. Nu veți primi nici un feed-back; nu veți putea urmări progresul personal și șansele proprii de a vă îndeplini obiectivele vor fi serios periclitate.

Persoanele care au un sentiment puternic dezvoltat al conștiinței de sine recunosc atunci când se simt iritate, triste, abătute sau seducătoare și își dau seama cum aceste sentimente le altereză comportamentul, astfel încât îi afectează și pe ceilalți. De obicei, aceste persoane pot identifica și ce eveniment a determinat apariția acestor sentimente. Capacitatea de a ști ce simt și cum se comportă le oferă un anumit grad de control asupra unui eventual comportament modificat.

Șeful ca despot

Ce se întâmplă atunci când lipsește conștiința de sine? Iată un exemplu despre cum pot scăpa lucrurile de sub control și se pot schimba în răzbunare.

Fiecare persoană din birou părea să-și dea seama ce se întâmplă, cu excepția persoanei care ar fi trebuit să știe cel mai bine – șeful însuși. Subordonații săi ajunseseră să se aștepte la ceea ce le displăcea cel mai mult în privința lui, adică modul cum se dădea mare. Tonul lui era un fel de bodogăneală continuă. Dădea ordine personalului, pornind de la premisa că acesta era rolul său și chiar dreptul său de a face acest lucru. În rarele cazuri când cineva îndrăznea să-l întrebe de ce era așa de supărat, răspunsul lui permanent era un refuz smucit – „Ce dracu' vrei să spui? Nu sunt supărat!" Acest mod de autoapărare plin de decibeli părea destul de absurd pentru orice observator mai puțin înfierbântat, dar șeful continua să se comporte la fel, fără să-și dea deloc seama ce făcea de fapt.

Acest scenariu este extrem, dar nu este deloc unic. Supărarea este poate pe primul loc în spectrul emoțional. Ea ne afectează raționamentul, făcându-ne să uităm de noi și de mediul în care ne aflăm. Manifestările sale fiziologice extreme ne fac să scăpăm greu de influența sa pentru a înțelege ce se întâmplă, cu atât mai puțin să ne corectăm comportamentul. Oamenii supărați deseori nu conștientizează că sunt supărați. Își dau seama cât de cât că ceva se întâmplă, dar nu-și dau seama despre ce este vorba. Este evident că acțiunile lor au efect atât asupra lor cât și asupra celor din jur, dar nu pot realiza cât de intens

este impactul negativ. Acest lucru este valabil în mod diferit și în ceea ce privește orice altă emoție sau comportament. Deseori suntem ultimii care reușim să realizăm cu o relativă claritate starea noastră interioară. Și totuși, a conștientiza orice emoție este primul pas spre controlul ei.

Emoțiile scăpate de sub control sunt întotdeauna împotriva noastră. Dacă sunteți supărați, sarcastici și umilitori, fără a conștientiza aceasta, două lucruri se pot întâmpla. În primul rând, din punct de vedere fiziologic, riscați să vă crească tensiunea sau să faceți ulcer. În al doilea rând, oamenii se vor îndepărta de voi fără să știți de ce. Vă vor părăsi, sau în cel mai bun caz, veți fi priviți într-o lumină puternic negativă. Indiferent cât de puternice sunt celelalte aptitudini pe care le aveți – cunoștințele pe care le posedați sau alte calități pe care le-ați dobândit – nu veți avea posibilitatea să le demonstrați. Relațiile cheie se vor răci înainte de a se putea închega. Vă va slăbi capacitatea de empatie ca și capacitatea de a coopera eficient și rezonabil cu alte persoane în diverse situații.

Cândva, la locul de muncă, modelul „șefului-despot" era acceptat, dacă nu chiar dorit. Generații de manageri au țipat ca să poată urca pe scara ierarhică; tacticile lor erau considerate esențiale pentru ca firma să obțină profit. Astfel de șefi nu aveau nici un fel de scrupule când venea vorba de a-și „exploata" personalul cât puteau de tare pentru a obține rezultatele dorite. Din nefericire cei al căror stil se concentrează pe forțarea angajaților în realizarea sarcinilor reușesc cu succes să-i dea cu forța afară pe ușă.

Acum treizeci de ani acest mod de abordare ar fi putut funcționa suficient de bine. Economia era tradițională, angajații obișnuiau să se agațe de ceea ce aveau, fiind fideli și la bine și la greu firmei la care lucrau. Astăzi, majoritatea celor talentați nu mai suportă acest lucru. Ei știu că aceasta constituie un mediu de lucru stresant și nesănătos. De asemenea știu că dacă sunt pricepuți la ceea ce fac, își pot găsi un loc mai plăcut pentru a-și exercita calitățile, chiar dacă acest lucru implică un salariu mai mic. Acționarii au ajuns de asemenea să realizeze că, pe termen lung, un șef-despot nu va contribui prea mult la creșterea valorii acțiunilor firmelor. Costul recrutării și pregătirii a nenumărați angajați care să poată înlocui fluctuația de personal ajunge până la urmă la o limită. Și chiar mai mult decât atât, nivelul redus al

eticii practicate de un tiran aflat la vârf duce la scăderea productivității. Liderii cu adevărat competenți știu mai bine cum să procedeze, fără a țipa sau a-și face loc cu coatele ca să aibă succes.

Conștiința de sine – dispărută la datorie

Brent, un tip la vreo 48 de ani, și fiul său de 15 ani, Keith, au plecat să cumpere o pereche de schiuri. Brenda, o vânzătoare atrăgătoare de vreo 18 ani, s-a apropiat de ei:

– Bună ziua, spuse ea zâmbind. Cu ce vă pot fi de folos?

– Magazinul acesta cred că și-a făcut o politică specială din angajarea unor fete drăguțe și serviabile, răspunse Brent în mod sugestiv.

– Aș avea nevoie de niște schiuri, replică Keith, înroșindu-se tot.

– Perfect, răspunse Brenda, uitându-se la Keith. Avem o gamă deosebită. Ce măsură porți?

– Lui îi trebuie măsura 185, interveni Brent, după care adăugă: Dar tu ce măsură porți? uitându-se un moment la sânii fetei.

În acest moment, Keith, cu o grimasă pe față, interveni:

– Tată, încetează. Pot și eu să vorbesc.

– Hei, Keith, nu mai fi așa de vorbăreț, zise Brent uitându-se la Keith.

– Las-o baltă, tată – răspunse Keith ieșind din magazin.

Ceva mai târziu, după ce l-a prins din urmă, Brent l-a admonestat pe Keith:

– Ce dracu' a fost asta? Te scot în oraș să-ți cumpăr schiuri și dintr-o dată începi să te comporți ca o obrăznicătură!

Brent nu prea avea conștiință de sine. Nu își dădea seama cât de nepotrivit era comportamentul său sugestiv și încercarea de flirt, mai ales că acesta era adresat unei femei suficient de tinere să-i fie fiică și nu era conștient nici de starea de stinghereală pe care o crease atât Brendei cât și lui Keith. Privind problema mai în detaliu, Brent ignora sentimentele de concurență pe care le simțea față de fiul său care era un adolescent prezentabil.

De asemenea, era inconștient și de nevoia de a se mândri cu propria sa masculinitate făcând avansuri nepotrivite. În acest caz, nu Keith era cel care avea o problemă de comportament, ci Brent.

Fiți conștienți de reacțiile celorlalți la comportamentul vostru

Un alt exemplu, simplu în aparență, ilustrează cum o anume doză de conștiință de sine poate avea efecte semnificative. Un coleg ne-a relatat următoarea întâmplare:

„Știți, în noua mea poziție administrativă, particip la o mulțime de ședințe. Uneori aceste ședințe se succed cu repeziciune. De regulă, pentru a le prinde pe toate, practic zbor de la una la alta și uneori mai întârzii câteva minute. Dar când am început să fiu atent la reacțiile celorlalți, atunci când întârziam, am constatat ceva foarte interesant: oamenii păreau jenați și chiar îi deranja acest lucru. Mi-am dat seama că într-un fel, intrând grăbit în sala de ședințe, nu mă prezentam într-o lumină prea grozavă.

Așa încât am început să analizez modul cum intram pe ușă. Pentru că mă grăbeam, când intram abia mai puteam respira, eram transpirat și fără îndoială, mesajul pe care îl transmiteam era acela că eram o ființă împrăștiată și dezorganizată.

Acum, înainte de a ajunge la sala de ședințe, fac un efort conștient de a merge mai încet cu câțiva pași ceea ce îmi permite să-mi trag răsuflarea. Intru în sala de ședințe încrezător, mă scuz pentru întârziere, mă așez punându-mi liniștit bloc-notes-ul pe masă și îmi iau un aer preocupat și organizat. Și am remarcat că ceilalți nu se mai uită cu jenă sau ciudat. De fapt, se pare că și-au recâștigat stima față de mine."

Conștiința de sine a acestui om nu a implicat o înțelegere complexă a modului cum funcționează în interior ci, mai degrabă conștiința că, atunci când se grăbea, intra în sală într-o manieră ce putea fi interpretată drept neglijentă, dezorganizată, ceea ce îi determina pe ceilalți să-l trateze ca pe o persoană neserioasă. Devenind conștient de această reacție și-a putut modifica în mod conștient acțiunile. Acum, când își

face intrarea în sală într-o manieră încrezătoare, grupul reacționează ca în fața unei persoane însemnate. Propria lui inspirație a condus la o mică schimbare în comportamentul său, determinând consecințe semnificative.

Lăsați-vă lumina interioară să strălucească

Conștiința emoțională de sine se poate extinde dincolo de capacitatea noastră de a ne urmări sentimentele imediate, pe termen scurt.

Un alt mod de a gândi conștiința de sine este ca o lumină interioară pe care toți o purtăm în noi. Unii dintre noi sunt conștienți de această lumină, precum și de ceea ce o face să strălucească mai tare, în timp ce alții ignoră această lumină, căutând obiective de viață care au fost definite de alții pentru ei, acestea fiind fie un serviciu mai bine plătit, bani sau un anumit stil de viață. Aceștia, de cele mai multe ori muncesc din greu pentru a-și îndeplini cu succes obiectivele, dar spre surprinderea tuturor, sunt nefericiți.

Amir a visat mereu să devină muzician. Îi plăcea să compună și să facă aranjamente muzicale pe care le interpreta prin localurile din zonă împreună cu o formație înființată de el. Părinții săi visau să-l vadă medic stomatolog. Din punctul lor de vedere, pentru Amir, facultatea de stomatologie era singura alegere posibilă. Din fericire, Amir era un student bun. Nu-l interesa în mod deosebit să-și petreacă tot restul vieții reparând dinții oamenilor dar simțea că trebuie să facă și pe placul părinților săi atât de autoritari. A fost admis la facultatea de stomatologie și s-a străduit din răsputeri să facă față cursurilor care îl plictiseau îngrozitor. Weekend-urile erau dedicate muzicii, el continuând să cânte prin baruri și cluburi împreună cu formația sa. Lui Amir îi venea greu să-și imagineze că și-ar putea petrece vreodată zilele ocupându-se de gurile oamenilor. Când a absolvit facultatea, în loc să-și deschidă propriul cabinet, a preferat să lucreze cu jumătate de normă în cabinetele altor medici. În rest continua să se ocupe de muzică.

Lumina interioară a lui Amir strălucea atunci când se ocupa de ceea ce îl interesa: muzica. Această lumină se diminua însă treptat în zilele când practica stomatologia. Cu toate acestea, a reușit atât să-i

facă fericiți pe părinții săi și să-și lase lumina interioară să strălucească. Nu oricine poate urma două drumuri cu aceeași intensitate asemenea lui Amir și să facă și treabă bună.

În prezent, Amir practică stomatologia doar două zile pe săptămână. Dar lumina sa interioară strălucește puternic pentru că în restul timpului se ocupă de muzică.

Cunoașteți-vă punctele sensibile

Obiectivul conștiinței emoționale de sine nu este acela de a vă analiza emoțiile până la epuizare, să le suprimați total sau să le respingeți. În unele situații toți ne comportăm în mod neadecvat. Și nici nu putem să scăpăm definitiv de unele sentimente neplăcute. După dezamăgiri, critici și pierderi ele urmează absolut firesc. Dar trebuie să ne străduim să conștientizăm ce și de ce ne simțim astfel pentru a nu ne lăsa conduși orbește de forțe interne sau împinși din greșeală către un comportament auto-defetist.

A fi conștienți din punct de vedere emoțional are și avantajul că anumite stări pot fi prevenite. Vă amintiți de tehnica abecedarului (ABCDE) descrisă în capitolul precedent și de rolul pe care îl are dialogul cu sine atunci când este irațional și descurajant. Dacă învățăm să interpretăm corect evenimentele care determină acest dialog intern, putem, prin exerciții, să modificăm ceea ce ne spunem atunci când sesizăm apariția unui eveniment activant.

Să spunem că sunteți conștienți de punctele voastre sensibile – acele puncte adânc înrădăcinate pe care ceilalți le pot atinge fără să-și dea seama. Dacă știți că sunteți pe cale să faceți față unei evaluări profesionale care va conține critici, vă puteți pregăti să urmăriți dacă acestea nu sunt bazate pe păreri iraționale. Să spunem, de exemplu, că în ultimul timp dialogul vostru interior a fost cu precădere defensiv, de genul: „Dar cine se crede el/ea (evaluator) că este? Este complet inutil. Ar trebui să se uite și la calitățile mele, în loc să mă desființeze."

Cunoscând căile prin care ați mai rătăcit și altă dată, puteți să vă reprogramați monologul interior. De asemenea puteți fi pregătiți să

sesizați semnalele care vă arată că supărarea crește: semne ale corpului, cum ar fi încordarea umerilor și vocea ridicată. Cunoașterea înseamnă putere iar autocunoașterea înseamnă un plus de putere care determină o administrare reușită din punct de vedere emoțional.

Exerciții

Conștiința emoțională de sine este crucială pentru reușită, indiferent care este rolul nostru. De ce? Pentru că dacă nu putem recunoaște cum ne simțim, dacă nu putem să ne luăm „temperatura emoțională" riscăm să avem un comportament furios, meschin și arțăgos, ceea ce îi va îndepărta pe ceilalți de noi. În consecință, aceștia ne părăsesc, ne evită și ne privesc într-o lumină foarte nefavorabilă. Astfel, indiferent de rolul pe care îl jucăm – fie el de șef, potențial partener sau angajat – și indiferent cât de puternice sunt celelalte calități ale noastre, cunoștințele pe care le posedăm și aptitudinile pe care le-am dobândit, nu vom avea niciodată șansa de a le pune în valoare dacă ceilalți fug ca din pușcă atunci când văd că ne apropiem.

Conștiința de sine este un fundament esențial al inteligenței emoționale deoarece nu putem schimba acele aspecte de care nu suntem conștienți, iar conștiința de sine este primul pas în modificarea acelor comportamente proprii care sunt supărătoare. Pentru a face acest lucru, trebuie să fim conștienți de ceea ce simțim și de impactul pe care aceste sentimente îl au asupra altora. Astfel, nu vom reuși să putem construi relații esențiale. Pe lângă aceasta, fără conștiință de sine nu vom reuși să remarcăm când simțim stresul, ne va slăbi capacitatea de empatie pe care o avem și ne vom compromite capacitatea de a avea o comunicare verbală rezonabilă cu ceilalți.

Auto-evaluarea

Vă sugerăm să faceți rost de un bloc-notes pentru a răspunde la următoarele întrebări și pentru a vă înregistra progresul în desfășurarea acestor exerciții, pe tot parcursul acestei cărți.

Aceste exerciții sunt menite să vă sprijine în trecerea în revistă a „peisajului interior" propriu, câștigând astfel o imagine și obținând

informații cu privire la sentimentele voastre. Sentimentele pot fi identificate în trei moduri: direct; remarcând senzațiile trupului care le însoțesc; și conștientizând gândurile care apar în acele momente.

1. În bloc-notes-ul vostru scrieți prima emoție din lista de mai jos:
   – furie; fericire; teamă; anxietate; tristețe
   Sub ea, descrieți pe scurt situația cu care v-ați confruntat în ultimele zile și care a dat naștere acelui sentiment. Apoi faceți o listă cu toate circumstanțele care au dat naștere acelui sentiment, o a doua listă cu senzațiile corporale pe care le-ați resimțit și o a treia listă care să conțină toate gândurile asociate.
2. Repetați acest exercițiu cu fiecare sentiment de pe listă.
3. Revizuiți lista sentimentelor și notați-le de la 1 la 10 din punct de vedere al intensității lor. Notați care din aceste sentimente îl resimțiți cel mai intens. Acel sentiment indică probabil punctul vostru sensibil care, atunci când este atins, se poate interfera cu relații interpersonale puternice, cu rezolvarea eficientă a problemelor în testarea realității cu mintea limpede.
4. Pentru fiecare din cele cinci situații înregistrate, rezultatul obținut a fost rezonabil, oarecum neutru sau regretați ceva și credeți sau doriți să fi făcut față mai bine? Dacă rezultatul obținut a fost neutru sau nesatisfăcător, scrieți pe hârtie modalitatea în care credeți că sentimentele voastre au intervenit în comportamentul vostru împiedicându-vă să obțineți un rezultat favorabil.
5. Faceți o listă a emoțiilor pe care le conștientizați mai mult decât pe celelalte. De exemplu, observați de obicei partea negativă a problemei (când sunteți supărați sau triști) sau momentele bune,. fericite vă impresionează în egală măsură?
6. Pentru aceste emoții, faceți o listă de situații specifice care le declanșează de obicei.
7. Apoi, faceți o listă cu persoanele din viața voastră care pot declanșa cel mai ușor aceste sentimente.
8. Există deseori o relație puternică între gânduri și sentimente, pentru că ceea ce credem despre un eveniment anume ne va influența ceea ce simțim vis-à-vis de acesta. Pentru a realiza cum funcționează acest mecanism, scrieți pe hârtie 2-3 ocazii în care emoțiile

pe care le-ați simțit au fost puternice. Apoi scrieți emoțiile pe care le-ați avut precum și gândurile care le-au declanșat.

9. Acum faceți o listă a senzațiilor pe care le resimțiți în corp și care se asociază tuturor acestor sentimente. Notați cât de apropiate sunt aceste sentimente, simptomele fizice și gândurile care le-au declanșat și cum corespund legăturilor dintre sentimente, senzații corporale și gânduri pe care le-ați observat în exercițiul de auto-evaluare nr. 1.

Teme

Aceste tehnici vă vor ajuta să vă dezvoltați capacitatea de a recunoaște sentimentele pe măsură ce apar.

1. În cursul săptămânii următoare, înregistrați care este emoția cea mai importantă pe care o resimțiți în fiecare zi. Pe lângă fiecare emoție, scrieți fiecare senzație fizică și fiecare gând pe care îl resimțiți. Într-o ultimă coloană scrieți cum ați conștientizat apariția emoției – prin senzații fizice sau prin intermediul gândurilor.
2. Pe măsură ce faceți acest lucru, fiți atenți la schimbările care pot avea loc în sentimente. Când observați o schimbare, încercați să vă concentrați pe respectiva emoție și să faceți remarca în bloc-notes-ul vostru.
3. Dacă vă este greu să țineți o evidență a sentimentelor schimbătoare, încercați să vă concentrați pe senzațiile și manifestările fizice – pumni încleștați, poziția cu mâinile în șold, o voce tânguitoare, respirație neregulată sau fălcile încleștate. Treceți de la identificarea acestor stări fizice la emoțiile care le reprezintă.
4. După aceea, conștientizați gândurile și remarcați dacă ele sunt consecvente cu emoția pe care limbajul trupului vostru sugerează că ați simți-o.
5. Citiți o carte sau priviți la televizor sau la video – dar asigurați-vă că ceea ce citiți sau priviți este foarte dramatic (un fim de suspense sau mister), înspăimântător (un film horror vechi, de bună calitate), foarte vesel sau foarte romantic. Fiți atenți ce simțiți pe măsura desfășurării intrigii. Remarcați când sperați sau vă este teamă că se va întâmpla ceva și cum vi se schimbă sentimentele

când se ivește ceva. Când apar astfel de situații, folosiți-vă notes-ul pentru a înregistra sentimentele, modificările fizice și gândurile. Pe care le-ați realizat în primul rând? Ați putut „pune degetul" direct pe un sentiment sau a trebuit să parcurgeți drumul invers utilizându-vă gândurile și indiciile fizice?

6. Oricând aveți posibilitatea, utilizați-vă notes-ul pentru a înregistra modificările corporale cum ar fi transpirația, pumnii încleștați, vorbirea mai lentă sau mai rapidă decât de obicei și notați de asemenea cum gândiți și simțiți în momentul respectiv. Schimbarea comportamentului vostru (descleștarea pumnilor sau încetinirea mersului) poate efectiv să modifice sentimentele de la, să zicem, agresivitate la calm și relaxare.
7. Dacă oamenii remarcă felul cum arătați, să zicem furioși, supărați sau triști, nu le respingeți comentariile. Din punctul lor de vedere, exterior, este posibil să aibă o imagine mai clară în privința a ceea ce se întâmplă în mintea voastră, din cauza semnalelor pe care le transmiteți în mod inconștient.
8. Când treceți pe lângă o oglindă aruncați o privire la expresia facială pe care o aveți. Ce ar putea să presupună persoana care vede această expresie pe fața voastră că simțiți în momentul respectiv? Chiar reflectă ceea ce simțiți cu adevărat?
9. Pe măsură ce repetați aceste exerciții și teme, încercați să fiți la fel de receptivi la mesajele care vin din interiorul vostru la fel cum sunteți la cele care vin din lumea exterioară – a familiei voastre, a celor dragi, prieteni sau colegi. Astfel, cu ajutorul remarcilor din bloc-notes, veți conștientiza din ce în ce mai mult cum situațiile externe se transformă în sentimente care pot fi înțelese și stăpânite mai târziu spre binele vostru.
10. Învățați cum să vă folosiți exercițiile de meditație sau relaxare (descrise la capitolul XIV). Acestea vă vor ajuta să vă concentrați mai bine asupra sentimentelor interioare.

CAPITOLUL IV

Caracterul asertiv

„Cu cât câștigi mai multe dispute, cu atât mai puțini prieteni vei avea."

PROVERB ANONIM, DAR PE DEPLIN ADEVĂRAT

DEFINIȚIE:
Caracterul asertiv este alcătuit din trei componente de bază: (1) capacitatea de exprimare a sentimentelor (de ex. acceptarea și exprimarea supărării, prieteniei și sentimentelor sexuale);
(2) capacitatea de a exprima părerile și gândurile în mod deschis (a fi capabili de a da glas unor păreri, a nu fi de acord și a avea o poziție diferită, chiar dacă este dificil să

faceți acest lucru și chiar dacă aveți de pierdut dacă faceți acest lucru);
(3) capacitatea de a vă susține drepturile (fără a permite altora să vă deranjeze sau să abuzeze de voi).
Oamenii cu un caracter asertiv nu sunt timizi sau prea controlați – ei sunt capabili să-și exprime sentimentele (de cele mai multe ori în mod direct) fără a fi agresivi sau abuzivi.

Juanita era o tânără asistentă în domeniul marketing-ului la o mare agenție de publicitate. Avusese o evoluție excelentă la toate materiile pe tot parcursul liceului și colegiului, aflându-se mereu printre primii zece din clasă. Era foarte isteață și un fin observator al detaliilor. Cu toate acestea, s-a simțit dărâmată când, după primul său an petrecut la o agenție renumită din New York, a constatat că nu face parte dintre cei câțiva tineri care fuseseră aleși pentru a fi promovați. Deși muncea din greu și lucrările sale erau întotdeauna de cea mai bună calitate, ceilalți o vedeau întotdeauna ca fiind în planul al doilea.

Fără a fi prea extrovertită, Juanita prefera să-și facă treaba cum trebuie, în liniște și cu eficiență. Considera că modestia era o virtute și nu se lăuda niciodată cu realizările ei. La ședințe, asculta cu atenție, dar nu contribuia în mod activ la discuții. Chiar și când avea idei bune, prefera să le țină pentru ea până când le putea gândi temeinic și apoi le introducea în calculator. Dar a constatat că persoanele care luau cuvântul la aceste ședințe, chiar dacă ceea ce aveau de spus era pertinent sau nu, erau cei care avansau rapid pe scara ierarhică a firmei. În final, când și-a dat seama că ceea ce o împiedica să avanseze era tocmai caracterul său introvertit, Juanita s-a hotărât să se înscrie la un seminar pentru dezvoltarea caracterului pozitiv.

Astfel, Juanita a învățat să-și dezvolte prin repetare aptitudinile caracterului pozitiv de care avea nevoie pentru a-și susține punctul de vedere într-un grup. Prima ei problemă era anxietatea. A învățat să respire adânc și lent de câteva ori, ceea ce îi permitea să se concentreze. Își imagina scenarii care îi permiteau să participe la o conversație. A repetat diverse moduri de abordare și și-a pregătit, atât cât a fost posibil, modalități de a face față oricăror opoziții aduse punctelor ei de vedere.

La câteva săptămâni după terminarea seminarului, Juanita participa la o ședință pe probleme de strategie, unde urma să se decidă dacă o reclamă TV în curs de analiză pentru unul dintre cei mai mari clienți ai firmei era adecvată mesajului cheie pe care clientul dorea să-l transmită consumatorilor săi. Juanita și-a dat seama imediat că mesajul nu răspundea publicului tânăr căruia îi era menit să se adreseze.

Așteptând să se facă o breșă adecvată în discuție, Juanita a intervenit: „Am putea să ne întoarcem puțin la ceea ce tocmai discutam? Dacă nu vă supărați, aș dori să menționez ceva ce clientul nostru a scos în evidență la prima noastră ședință. El dorea o campanie care să se adreseze direct tinerilor. Ori această reclamă se îndepărtează cu mult de audiența lor preferată."

A continuat oferind și două exemple specifice despre modul cum obiectivul nu era atins. Câteva persoane au obiectat la cele spuse de ea, dar luând în considerare critica lor și prezentându-și punctele de vedere bine pregătite dinainte, cu o combinație adecvată de rațiune și simțire, a reușit să convingă echipa că avea dreptate. Apoi, a continuat, prezentând elementele pe care ar fi trebuit să le conțină noua campanie pentru a satisface nevoile clientului.

Juanitei nu i-a fost ușor să vorbească într-o întrunire de grup. Faptul că nu făcea acest lucru era o piedică în calea recunoașterii muncii pe care o depunea. Acum, după un an și jumătate de lucru a fost în final remarcată. A început să primească recunoașterea binemeritată și la scurtă vreme și promovarea dorită. Noul său caracter pozitiv a jucat un mare rol în succesul înregistrat de ea la locul de muncă. Mai mult decât atât, a devenit capabilă să facă și mai bine față situațiilor de grup și în alte domenii ale vieții sale.

Ce înseamnă caracterul asertiv?

Caracterul asertiv este deseori înțeles greșit, ceea ce este ciudat, deoarece el implică capacitatea de a comunica în mod clar, fără ambiguități, dar în același timp înseamnă a fi și sensibil la necesitățile altora și la răspunsul lor într-o anumită împrejurare.

Anul trecut, am publicat un studiu care a atras o bună parte din atenția mass-mediei. Am constatat, pe baza unei recente administrări a EQ-i la un număr de 4.000 de persoane, că americanii aveau scoruri semnificativ mai mari decât canadienii în anumite privințe, respectiv testarea realității, fericirea, optimismul și caracterul pozitiv. Prin acest ultim element, se constată că persoanele din Canada pe care le-am examinat erau ceva mai reticente, mai dispuse să adopte o atitudine prea politicoasă pentru a ieși dintr-o situație delicată, mai puțin capabile de a exprima ce doreau și de ce. Dar comentariul a fost surprinzător. Când am fost intervievați la radio și TV, multe dintre gazdele noastre și majoritatea celor care ne-au chemat au rugat să le sugerăm canadienilor cum să semene „mai mult" cu vecinii lor din sud. Ultimul lucru din lume pe care ei l-ar dori ar fi acela de a fi percepuți drept zgomotoși și agresivi cum sunt americanii. Ei bine, nu asta înțelegem noi prin caracterul asertiv. Conform constatărilor noastre, canadienii încearcă să fie mai pasivi și – un cuvânt cheie – indirecți, în modul cum soluționează problemele față de alte persoane. Americanii sunt mai la obiect, și nu se leagă de fleacuri. Dar deosebirea era una de nivel, nu de tip. De fapt, caracterul asertiv nu este doar de un singur fel. În cadrul definiției caracterului asertiv rămâne loc de interpretare. Fiecare are propriul său stil. Puteți fi plini de umor sau serioși, concisi sau plini de elocvență. Nu toți suntem la fel și ideea nu este aceea de a utiliza conceptul de inteligență emoțională în ansamblul său pentru a transforma americanii sau canadienii sau pe oricine altcineva în clone.

Capacitatea de a acționa cu un anumit grad de asertivitate se împarte în 3 categorii. În primul rând, trebuie să aveți suficientă conștiință de sine pentru a fi capabili să recunoașteți sentimentele înainte de a le exprima. În al doilea rând, trebuie să vă puteți controla suficient de bine impulsurile de a exprima dezaprobarea și chiar supărarea (dacă așa ceva este necesar) fără a-i permite escaladarea spre furie și să vă exprimați o gamă de doleanțe într-o manieră potrivită și cu o intensitate adecvată. În al treilea și ultimul rând, trebuie să vă susțineți drepturile, cauzele precum și credințele profunde. Aceasta înseamnă a fi capabili să nu fiți de acord cu alții fără a recurge la subterfugii și sabotaje de ordin emoțional și a fi capabili să vă apărați

doleanțele și în același timp să respectați punctul de vedere al altor persoane, fiind sensibili la nevoile acestora.

Deseori aceasta rezultă într-un compromis constructiv – ceea ce se numește o situație „câștig-câștig". Deoarece legăturile unei relații sunt strânse atunci când ambele părți arată respect, ambele sunt în situația de a pleca de la această întâlnire cu necesitățile lor realizate cel puțin parțial.

Caracterul asertiv nu înseamnă agresiune

O greșeală obișnuită este aceea de a confunda comportamentul asertiv cu conduita agresivă. Într-adevăr, acesta este motivul pentru care unor oameni le este pur și simplu teamă de ideea de caracter asertiv. Pentru aceștia, comportamentul asertiv este unul și același lucru cu agresiunea; le este teamă că i-ar putea răni pe alții sau că s-ar putea să nu fie pe placul altor persoane. Ceea ce nu este adevărat – caracterul asertiv este caracterizat printr-o afirmare clară a credințelor unei persoane, însoțită de respectarea gândurilor și sentimentelor altora. Fără respect, desigur că acest caracter asertiv devine agresiune, așa cum se poate vedea din exemplul de mai jos.

Allen dorește să-și consolideze relația sa de afaceri cu Marvin, un nou coleg. El este conștient că Marvin cunoaște puține persoane din oraș, având în vedere că se instalase abia de trei săptămâni. Ar dori să-l invite la masă, dar Rita, soția sa, ar putea să nu fie complet pregătită să facă față unui musafir neanunțat. Așa încât telefonează acasă:

Allen: „Rita, tocmai stau la o bere cu Marvin, un coleg care tocmai a început să lucreze la noi la firmă. A venit în oraș doar de câteva săptămâni și nu cunoaște aproape pe nimeni. Cred că ar fi drăguț din partea noastră să-l invităm la masă. Ce zici de seara asta?"

Rita: „Cât este ceasul... este ora 5? Nu prea îmi dai timp de pregătire. Ce-ar fi dacă l-am invita altă dată?"

Allen: „Cred că am putea să-l invităm și altă dată, dar acum pare așa de pierdut! Uite ce este, îmi dau seama că

este cam târziu, dar mai avem niște fripturi în frigider și în drum spre casă cumpăr eu niște salată și desert. Și poate mai întârziem vreo oră prin oraș la o partidă de biliard înainte de a veni acasă. Aș putea amâna sosirea până pe la șapte sau opt seara. Asta înseamnă că ai la dispoziție cam 2-3 ore să fii gata cu pregătirile. Ce zici?

Rita: „Mda, trei ore cred că ajung. Și tot ce trebuie să fac este să pun masa și să dezgheț fripturile.

Allen: „Perfect! Atunci ne vedem la ora 8!"

Acest exemplu simplu ne oferă o ilustrare excelentă a caracterului asertiv. Allen își exprimă în mod clar dorințele: să-l invite pe Marvin la masă. El explică de ce își anunță soția atât de târziu – Marvin este nou în oraș și nu-l cunoaște prea bine. El recunoaște că Rita are nevoie de relaxare și că ar trebui să nu aibă sarcini în plus dar și că trebuie să ofere un nivel de ospitalitate de care să se simtă mândră. Totodată, cu mult respect, el abordează preocupările ei, oferindu-se să aducă salata și desertul, lăsându-i la dispoziție mai mult timp pentru a se pregăti într-un ritm mai rezonabil.

Dar să revizuim acest scenariu, pentru a vedea ce s-ar fi întâmplat dacă Allen s-ar fi comportat agresiv și nu asertiv. În timp ce persoanele cu caracter asertiv se exprimă în mod clar, apărându-și dorințele și gândurile, ei tratează cu considerație și poziția altor persoane, fiind sensibile la sentimentele acestora. Ultimul punct menționat este cel care face deosebirea dintre caracterul asertiv și agresiune. Oamenii agresivi nu respectă punctul de vedere al nimănui. Ei își impun punctele de vedere sau doresc acceptarea acestora prin manipulare, intimidare sau bruscare. Agresiunea nu lasă loc pentru compromis. Mai degrabă este unilaterală: o expresie necontenită a ceea ce persoana agresivă dorește și o încercare simultană de a-i forța pe ceilalți să încuviințeze.

Uneori agresiunea este ușor de remarcat – înfăptuitorul se aruncă cu capul înainte. Dar alteori, în mod straniu, agresorii își exprimă în mod indirect doleanțele, ca și când doresc să-și pregătească terenul înainte de a spune ceea ce aveau de spus. De cele mai multe ori le

lasă celorlalți impresia că au ceva de ascuns. Știm că sunt răutăcioși, neplăcuți și dominatori dar nu știm exact ce urmăresc.

În oricare dintre cazuri, persoanele agresive oferă la schimb puțin sau chiar nimic pentru realizarea agendei lor, fie ea ascunsă sau nu. Cu timpul, alții reacționează cu supărare și neîncredere. Încearcă să se răzbune, subminând agresorul sau căutând modalități de a-l „răsplăti". Sau, și mai normal, aceștia se îndepărtează încet și evită alte interacțiuni. Drept rezultat, oamenii agresivi sfârșesc prin a se simți izolați, înstrăinați, fără cineva care să le fie alături și lipsiți de o susținere socială însemnată – toate acestea alimentându-le agresiunea sau îndreptându-i către comportamente și mai aberante.

Dacă Allen s-ar fi comportat agresiv, schimbul de cuvinte cu Rita s-ar fi desfășurat foarte diferit:

Allen: Bună, draga mea. Ai avut o zi bună astăzi?

Rita: Nu grozavă.

Allen: Ei bine, m-am gândit să te sun și să văd ce faci, ce se întâmplă?

Rita: Ce drăguț din partea ta!

Allen: Uite, am un nou coleg și m-am gândit că ar fi o idee bună să-l invităm la masă în seara asta. Abia a venit în oraș de puțin timp și nu cunoaște pe nimeni, iar pe mine m-ar ajuta foarte mult să-mi întăresc relația cu el.

Rita: Dar bine, dragul meu, e prea scurt timpul până diseară.

Allen: Nu-ți face griji. Nu ai avut o zi prea grea și mai avem ceva gustări în frigider.

Rita: Da, dar aș dori să fac un pic de curat în casă și să mă aranjez și eu puțin.

Allen: Dar tu ești întotdeauna prezentabilă. Iar în privința casei, nu-ți face probleme. Este în regulă așa cum este. Îți faci tu mereu prea multe probleme și ți-ai dori o podea atât de curată încât să poți mânca de pe ea. Stai liniștită.

Rita: Allen, nu cred că este drept din partea ta.

Allen: Ba este drept. Ce vrei să spui cu asta? Tu nu ai dreptate. Mă chinuiesc toată ziua la muncă, zi de zi. Ai avut o zi ușoară, ești prezentabilă, casa arată bine – doar tu îți faci prea multe probleme. Tot ce trebuie să faci este să dezgheți carnea pentru grătare. Eu am să aprind grătarul. Dacă tu crezi că totul este atât de nedrept, de ce nu te duci să-ți iei un serviciu și rămân eu acasă să fac curat și să mă aranjez.

Până la urmă Allen a făcut cum a vrut el, dar fără a ține deloc cont de sentimentele Ritei. A manipulat-o pe Rita pentru a-și da consimțământul de principiu care îi permitea lui să-și întărească poziția proprie – ideea că ea avusese o zi bună. După aceea a emis cererea unilaterală că îl va aduce pe Marvin la masă, eliminând și desconsiderând toate preocupările Ritei. În final, a atacat orgoliul Ritei și s-a jucat cu orice sentiment de vinovăție pe care ea l-ar fi putut avea pentru rolul ei de casnică, punându-se pe sine în poziția celui care se luptă pentru pâinea cea de toate zilele. Deși a câștigat bătălia, Allen va pierde probabil războiul, deoarece comportamentul său agresiv și încercarea necontenită de a respinge nevoile soției sale, o vor demoraliza și descuraja pe Rita mai devreme sau mai târziu, slăbind orice sentiment de colaborare în relația lor.

Preîntâmpinarea pasivității și a comportamentului pasiv-agresiv

Caracterul asertiv este deseori caracterizat drept un punct de mijloc așezat pe o linie trasată între pasivitate și agresiune. Persoanele pasive au dificultăți în a se exprima în fața altor persoane. Ele se stăpânesc și evită să se confrunte cu situații inconfortabile; îi așteaptă pe alții să vină spre ei și lucrurile să le fie aduse pe tavă (dar întrucât ei nu pot sau nu comunică ceea ce doresc, este puțin probabil ca ceilalți să le ofere sau să-i ajute să obțină ceea ce doresc). Acesta este motivul pentru care pierd multe din șansele vieții și pentru care alții profită de ei. Deseori se simt precum clasicul preș pe care mereu calcă cineva.

Unii doar așteaptă să se bucure de el: nu le pasă cu adevărat ce se întâmplă cu ordinea firească a lucrurilor.

Totuși, alții sunt cunoscuți ca pasivi-agresivi. Ei pot părea că nu se plâng de ceea ce fac, dar în sinea lor clocotesc din pricina resentimentelor sau a suspiciunilor că alții exploatează constant natura lor bună. În loc de a vorbi sau de a se confrunta deschis cu această problemă în mod cinstit, ei reprimă totul cu mânie. Dar numai pentru un timp. Apoi, de multe ori când este mai puțin de așteptat, reacționează violent, uneori inconștient.

Agresiunea pasivă se poate manifesta într-o varietate de moduri. Uneori este simplu să nu răspundeți la solicitări sau așteptări, cum ar fi cea a soțului care este de acord, cu o voce mașinală, să ducă gunoiul „după următoarea reclamă". Desigur, mașinile de gunoi vin și trec iar soțul rămâne în poziție inactivă, în fața televizorului, întors cu spatele la soția sa și la permanenta sa cicăleală.

Pasivitatea și agresiunea pasivă sunt caracteristici clare pe termen lung ale comportamentului și sunt greu de înlăturat. În speranța de a realiza acest lucru, pe la mijlocul anilor '50, Dr. Albert Ellis a elaborat terapia sa rațional-emotiv comportamentală, descrisă în capitolul precedent. Cu câțiva ani în urmă am avut posibilitatea de a participa la Associate Fellowship Program pe care Ellis îl desfășoară în cadrul institutului său din New York. Una dintre sarcini a inclus un exercițiu menit să-i sprijine pe oameni să-și depășească latura pasivă sau pasiv-agresivă ca deficiență a caracterului lor asertiv.

Fiecare participant a fost rugat să descrie ceva ce le era teamă să facă în public – singura condiție fiind aceea că activitatea respectivă nu avea voie să fie ilegală, lipsită de etică, periculoasă sau să producă prejudicii. De fapt, majoritatea activităților implicau sentimente elementare de frică – ideea că dacă aceste lucruri erau făcute, alți oameni i-ar fi considerat pe participanți drept stupizi. Exercițiul cerea fiecărei persoane să desfășoare activitatea respectivă. Unei femei îi era teamă să meargă cu metroul și nu-i convenea când oamenii se uitau la ea. Sarcina sa a fost nu numai de a se urca în metrou dar și să strige din răsputeri numele fiecărei stații unde oprea metroul. La sfârșitul zilei ar fi putut fi angajată cu succes pe post de conductor.

Un alt participant era un tânăr (să-i zicem Stanley) care cântărea cel puțin 136 kg la o înălțime de aproape 1,95 m. Era un psiholog de succes dar și el își avea temerile lui. Adică, atunci când lua masa la un restaurant și aceasta nu era gătită cum trebuie, nu era în stare să spună chelnerului acest lucru. Prefera să mănânce ceva crud sau ars decât să cheme chelnerul pentru a-i înlocui mâncarea. Puteți ghici cu ușurință care a fost sarcina sa.

Într-o duminică după-amiază, mai mulți dintre noi l-am însoțit pe Stanley la un restaurant chinezesc din apropiere. Chelnerul cântărea abia vreo 56 kg și avea cam 1,52 m, dar Stanley abia dacă putea să ridice ochii să-l privească. Când a sosit supa, Stanley a început să înfulece în speranța că o va termina înainte ca să se întoarcă chelnerul. Dar n-a avut noroc. Stanley era vizibil stânjenit; fața era îmbujorată și mâinile îi tremurau. Anxietatea sa, pe seama căreia noi eram gata-gata să facem glume, era cât se poate de reală. În final, adunându-și fiecare strop de curaj de care era în stare, Stanley a cerut, cu o voce ceva mai ridicată decât o șoaptă, ca ciorba care era rece, deși trebuia să fie fierbinte, să fie returnată. Desigur că în mod politicos, chelnerul a retras castronașul și instantaneu corpul lui Stanley s-a relaxat. Se simțea ca și când o greutate uriașă îi fusese ridicată de pe umeri.

Experiența lui Stanley demonstrează că nu contează cât de mare ești din punct de vedere fizic, sau câtă putere poți avea într-o anumită interacțiune socială. Capacitatea de a vă afirma este atât o stare de spirit dar și o calitate care poate fi perfecționată prin practică.

Caracterul asertiv indirect

Uneori, atunci când sunt prezente și alte persoane, caracterul asertiv trebuie redus la tăcere din cauza impactului pe care l-ar putea avea asupra celorlalți: Victoria, care fusese invitată la o petrecere în casa unor persoane pe care nu le cunoștea foarte bine, a constatat că stătea lângă un tip, Charles, un companion plăcut și care știa să vorbească frumos. Știa să mânuiască bine cuvintele și întreținea comesenii povestindu-și călătoriile prin țară în calitatea sa de manager de vânzări

pentru o firmă de software. Dar Charles mai avea și o parte mai puțin plăcută, care a ieșit la iveală când s-a lansat într-o serie de bancuri despre negri, evrei și asiatici.

Victoria nu era deloc în largul său; ea considera umorul cu tente rasiste drept crud și înjositor. Dar era musafir în casa unei alte persoane și gazda părea că intră în jocul acestei conversații. S-a gândit să-l ignore pe Charles în speranța că va trece la altceva, dar curând și-a dat seama că nu era cazul. Dacă ar fi fost doar ei doi sau dacă s-ar fi aflat printre străini, și-ar fi exprimat foarte clar punctul de vedere: „Nu-mi plac comentariile rasiste. Te rog să te oprești." Cu toate acestea, era un musafir la o petrecere, nu cunoștea atât de bine gazdele și nu dorea să le stânjenească pe ele sau pe musafiri. Capacitatea sa puternică de a percepe realitatea i-a permis să realizeze complexitatea politică a situației.

S-a decis să-și exprime preocupările sale, dar într-o manieră indirectă care să îi exprime punctul de vedere, fără a cauza tensiune sau stânjeneală în cadrul petrecerii.

– Charles, glumi ea, cunoști și unele bancuri cu avocați sau agenți de vânzare? Mi-ar plăcea să mai glumim un timp și pe seama lor.

Toată lumea a râs și Charles a priceput aluzia, spunând și un banc inofensiv și auto-defăimător chiar despre agenții de vânzări.

Petrecerea a continuat și Victoria era satisfăcută de poziția pe care o luase. Știa că mai târziu și-ar fi reproșat dacă nu ar fi luat deloc atitudine, spunându-și punctul de vedere și era mulțumită că reușise să găsească o cale de mijloc între liniștea pasivă și caracterul asertiv clar, care ar fi putut să jignească gazdele.

În ultima vreme s-au realizat multe pe linia virtuților legate de apărarea punctelor proprii de vedere și câștigarea auto-respectului refuzând ca alte persoane să se joace cu sentimentele voastre. Destul de adevărat, dar adesea modul cum ne exprimăm această nouă încredere poate declanșa un alt set de dificultăți în relațiile noastre. Făcându-vă cunoscute punctele de vedere sau obținând ceea ce doriți formează doar jumătate din imagine. Concentrarea exclusivă pe această componentă duce la agresivitate. O atitudine asertivă este atunci când, ținând cont de dorințele altora, încercați să vă îndepliniți și doleanțele proprii prin mijloace legitime.

Beneficiile caracterului asertiv

Dacă sunteți pasivi, aveți foarte puțin de câștigat. Persoanele pasive nu reușesc deloc să dea glas doleanțelor lor – sau, dacă încearcă, o fac într-o manieră neclară și ambiguă. Ei tind să fie retractili și să recunoască poziția altei persoane. În consecință, se simt permanent nefericiți și învinși.

Comportamentul pasiv-agresiv nu este nici el bun. Acesta este ca un morman de cârpe îmbibate în combustibil și aflate în camera unui furnal care, mai devreme sau mai târziu, se vor aprinde prin combustie spontană. Oamenii care se comportă astfel par a fi o pradă ușoară, dar sunt înclinați să clocească și tind să alimenteze pe termen lung sentimente de răzbunare. Apoi, dintr-o dată explodează în moduri care – pentru că și-au înăbușit nefericirea atâta timp – sunt total disproporționate sau fără nici o legătură cu evenimentele în cauză din acel moment.

Agresiunea duce mereu într-o fundătură și niciodată nu reușește pentru prea multă vreme. Pe de o parte, personalitatea agresivă și cea determinată de agresivitate se află mereu sub o stare de stres auto-indusă. Aceasta este o stare de spirit și o stare fizică foarte neplăcută; este foarte epuizant să te cerți mereu și să aștepți un scandal. Totodată, niciodată nu se știe când cineva mai mare, mai zgomotos sau mai băgăreț vă iese în drum. Mai mult decât atât, nu știți niciodată când comportamentul vostru agresiv se va întoarce împotriva voastră. Un studiu recent făcut asupra victimelor unui prim atac de cord a demonstrat că supărarea prezicea mai bine un al doilea atac decât stresul, nivelul colesterolului, alimentația, exercițiile fizice și alți factori.

Cu toate acestea, caracterul asertiv este plin de avantaje. Personalitățile care obișnuiau să fie pasive au constatat că se simt mai eliberate. El deschide multe posibilități și într-adevăr „influențează oameni și creează prietenii", apropiindu-vă de și creând un contact cât mai onest cu cei pe care îi întâlniți. Aceasta este una dintre deosebirile cheie dintre caracterul asertiv și agresivitate. Când aveți un caracter asertiv, chiar și într-o situație neplăcută sau jenantă, cealaltă persoană se simte respectată și acceptată, nu desconsiderată. Comportați-vă agresiv și atunci el/ea vor fi supărați, reacționând

defensiv și nervos, încercând să vă evite sau să obțină unele efecte nedorite, îndepărtându-se cu gânduri și sentimente neplăcute la adresa voastră. A avea un caracter asertiv înseamnă că trebuie să țineți mereu cont de ceilalți oameni și de reacțiile lor. Contactul vizual, limbajul trupului, tonul vocii și alegerea cuvintelor sunt toate importante, împreună cu un grad anumit de tact care, dacă este adus la un anumit nivel, vă poate aduce în foarte scurt timp în serviciul diplomatic.

Exerciții

Succesul înseamnă să obții ceea ce ți-ai pus în minte să obții. Persoanele care au un caracter asertiv sunt în poziția de a-și realiza obiectivele parțial pentru că ei spun celorlalți ce doresc, ce cred sau cum simt, într-o manieră clară, lipsită de ambiguități, plină de respect. Totodată aceste persoane își susțin punctul de vedere când alții opun rezistență. Această combinație dintre o articulare clară a ceea ce doresc și a poziției în care se află, împreună cu respectul față de necesitățile altora, crește probabilitatea de a-și atinge scopurile.

Succesul îi ocolește pe cei pasivi deoarece deseori aceștia nu știu foarte clar ce doresc și au categoric probleme în exprimarea față de alții a dorințelor sau nevoilor lor într-un mod clar și lipsit de ambiguitate. Așa încât, cum *pot* alții să le ofere ceea ce au nevoie sau să-i ajute în obținerea a ceea ce-și doresc? Totodată, persoanele pasive bat în retragere, se răzgândesc sau își retrag cererile la cel mai mic semn de rezistență.

Persoanele agresive întâmpină greutăți în realizarea obiectivelor lor deoarece – chiar dacă știu foarte clar ceea ce vor sau în ce poziție se află – pun înainte doleanțele lor și credința în modurile de abordare care sunt lipsite de respect și considerație sau sunt înjositoare față de alte persoane. Drept rezultat, cei care se află în jurul persoanelor agresive le percep ca fiind distructive, egocentrice, egoiste sau furioase și fie le evită, fie sunt de acord să continue alături de ele sub presiune dar în final să-și retragă susținerea sau chiar să-i saboteze.

Dacă puteți învăța să recunoașteți ceea ce doriți, ceea ce credeți sau ceea ce simțiți și să susțineți aceste lucruri fără a bate câmpii, nu există nici un motiv pentru care ceilalți să nu vă ofere ceea ce doriți sau să vă ajute în obținerea a ceea ce vă doriți.

Auto-evaluarea

Pe parcursul acestor exerciții țineți minte șirul: pasiv… caracter asertiv… agresiv.

1. Shoshanna, în vârstă de 14 ani, intră în camera de zi a familiei unde sora ei mai mare, Lisa, se uita de trei ore la televizor. Shoshanna dorește să se uite la programul ei preferat care începe în cinci minute. Astfel:
   a. știind că Lisa acaparează întotdeauna televizorul când are posibilitatea, se decide să urce în camera ei și să asculte mai degrabă muzică.
   b. afirmă cu autoritate „Tu întotdeauna te uiți la televizor. Eu niciodată nu am posibilitatea să mă uit. Nu e drept. Vreau să mă uit. Acum este rândul meu. Ieși afară de aici sau te spun tatii!"
   c. spune „Lisa, știu că vrei să te uiți în continuare la televizor dar programul meu preferat începe în cinci minute și aș dori să mă uit și eu. Se termină într-o oră și după aceea poți să te uiți din nou la televizor. Îți aduci aminte că am făcut același lucru acum două zile?"
   Înainte de a vă uita la răspunsurile de mai jos, puteți determina care din răspunsurile de mai sus aparține laturii asertive, care este agresiv și care este pasiv?
   Răspunsurile:
   a. este pasiv: Shoshanna se retrage.
   b. este agresiv: Shoshanna intră în forță, vorbește prea dur și amenință fără nici o considerație pentru sentimentele Lisei.
   c. aparține stilului asertiv: Shoshanna îi spune în mod clar Lisei ceea ce dorește, ia în considerare necesitățile Lisei afirmând că se va uita la televizor doar o oră și menționează considerațiile precedente.
2. În bloc-notes-ul vostru, scrieți o situație petrecută săptămâna trecută în care v-ați comportat în mod pasiv. Sub acea remarcă scrieți gândurile care v-au trecut prin minte și care s-au interferat cu comportamentul vostru asertiv. Privind în urmă, ce v-a preocupat că s-ar putea întâmpla în cazul unui comportament asertiv? Cum v-ați aștepta să reacționeze cealaltă persoană?

3. Scrieți o situație din săptămâna trecută în care v-ați comportat prea agresiv. Într-o coloană scrieți gândurile și sentimentele pe care le-ați resimțit în acel moment. Cum a reacționat acea persoană?
4. Scrieți un scenariu în care v-ați comportat în mod asertiv săptămâna trecută. Care au fost gândurile și sentimentele care au însoțit comportamentul vostru asertiv? Cum a reacționat cealaltă persoană?

Teme

Reamintiți-vă cum ați procedat cu diagrama ABCDE, uitându-vă la capitolul al II-lea.

Așa cum puteți vedea din exercițiile de mai sus, deseori ne comportăm într-un mod pasiv și neasertiv din cauza monologului interior care se petrece în mintea noastră. În mod obișnuit, acest monolog are de-a face cu așteptările noastre – când alții ar putea să se supere pe noi, să ne înjosească sau să-și bată joc de noi. Unii dintre noi mai au și alte monologuri interioare care ne fac să ne fie teamă că manifestarea caracterului asertiv ar putea să umilească, să rănească sau să înfurie. Pentru aceia dintre noi care răspund în mod agresiv în loc să răspundă în mod asertiv, monologul nostru intern are de obicei de-a face cu ideea sau sentimentul că suntem desconsiderați, dominați sau tratați fără respect de către cealaltă persoană.

1. Reveniți la mențiunile de mai sus și încercați să evaluați în care dintre cele trei familii de monologuri interioare vă încadrați.
2. În următoarele două săptămâni continuați să notați întâmplări în care v-ați comportat în mod asertiv, pasiv sau agresiv și menționați monologul interior care a însoțit fiecare situație.
3. Pentru situațiile unde vă comportați pasiv, disputați și dezbateți propriul monolog interior care s-a interferat cu comportamentul asertiv.
4. Pentru situațiile în care v-ați comportat agresiv, disputați și dezbateți propriul monolog interior care a determinat acest comportament.

5. Încercați să conștientizați situațiile în care sunteți tentați să vă retrageți, să nu spuneți ceea ce gândiți, abandonându-vă poziția. Disputați și dezbateți propriul monolog interior care vă împiedică să vă manifestați caracterul asertiv.
6. Forțați-vă să vă comportați în mod asertiv în situațiile în care de obicei nu faceți acest lucru, expunându-vă în mod clar opiniile și dorințele și asigurându-vă că în același timp sunteți înțelegători față de cealaltă persoană. Notați răspunsul acesteia.
7. O parte importantă a caracterului asertiv este recunoașterea și articularea diferenței dintre fapte și păreri. Faptele sunt susținute de dovezi clare, indubitabile și pot fi confirmate sau infirmate. Opiniile sunt doar preferințe, păreri și puncte de vedere. De exemplu: ideea că în Florida este mai cald decât în Minnesota este un fapt. Ideea că muzica rock-and-roll este mai bună decât muzica clasică este o opinie. Scrieți câteva exemple de păreri și opinii pe care le-ați întâlnit în ultimele săptămâni.
8. Dacă unele dintre fapte erau de fapt opinii mascate cum ați răspuns? A fost un răspuns eficient? Dacă nu, cum veți reacționa dacă situația se repetă? De exemplu, ați putea alege să spuneți ceva de genul „se pare că aveți opinii serioase cu privire la acest subiect. Părerea mea este că ...“ Dacă cineva insistă că poziția sa se bazează pe fapte, aveți dreptul să-l întrebați care sunt dovezile. Acum gândiți-vă la alte trei noi afirmații pe care le-ați putea folosi dacă sunteți confruntați cu un partener de discuție antagonic.
9. La sfârșitul perioadei de două săptămâni, scrieți de câte ori v-ați comportat în mod asertiv, pasiv și agresiv. Notați dacă pe parcursul acestei perioade s-a constatat o schimbare pozitivă. Dacă nu, repetați aceste exerciții.

CAPITOLUL V

Independența

„Simplă sau complicată, plăcută sau amărâtă, tu ești aceeași persoană."

MARTIAL, *EPIGRAMMATA*, circa AD 40–104

DEFINIȚIE:
Capacitatea unei persoane de a se auto-direcționa și de a se auto-controla în gândire și acțiune și de a nu fi dependentă emoțional. Persoanele independente sunt sigure pe sine în ceea ce privește planificarea și luarea unor decizii importante. Cu toate acestea, ele pot ține cont și de părerile altor persoane înainte de a lua în final o decizie corectă pentru ei înșiși; consultarea altor persoane nu este neapărat un semn de dependență. Persoanele independente sunt capabile să

se comporte în mod autonom – evită să se agațe de alte persoane pentru a-și satisface necesitățile de ordin emoțional. Capacitatea de a fi independent depinde de gradul de încredere în sine și de puterea interioară dar și de dorința de a te ridica la nivelul așteptărilor și obligațiilor, fără a deveni sclavul lor.

Sam era o persoană destul de prietenoasă. Era în anul doi la colegiu și avea un cerc larg de cunoștințe. Lipsea de la ore și se baza de multe ori pe notițele luate de colegi reușind să scape mereu din încurcătură. Se împrietenea la cataramă cu cineva atâta timp cât se putea folosi de acesta pentru a-l ajuta la orice curs ar fi participat împreună. Nu putea să studieze singur. Într-un fel, era capabil să-i manipuleze pe ceilalți destul de bine pentru a-și obține notițele necesare, să fie ajutat la teme și la redactarea eseurilor. Existau și persoane care chiar parcurgeau cu el împreună capitolele pe care trebuia să le învețe pentru teste și examene.

Sam este exemplul clasic de lipitoare sau de hoț. A depins total de alții pentru a-și duce la bun sfârșit studiile academice. Când era la liceu, părinții săi, împreună cu un șir întreg de tutori l-au sprijinit să-și realizeze sarcinile curente. Nimeni nu l-a învățat pe Sam tehnicile de învățare și nici nu i-a permis să-și asume responsabilitatea pentru propriile performanțe. Acum era îngrozit la gândul că va trebui să facă față singur și celor mai simple sarcini școlare.

Cum va face față Sam în lumea reală a muncii, este el suficient de responsabil pentru a-și lua un serviciu? Ce s-ar putea face pentru a-l ajuta pe Sam să devină mai independent, mai responsabil pentru propriul său comportament? Va fi dificil pentru cineva ca Sam să se schimbe, pentru a putea fi pe picioarele sale.

Reușita depinde de voi

Să redefinim independența ca fiind capacitatea de a fi pe propriile picioare (motiv pentru care este legată de caracterul asertiv) și de a

recunoaște că banul depinde de voi. Aceasta înseamnă să vă luați viața în propriile mâini, să fiți voi înșivă și să vă urmați propriul drum. Oamenii care caută acceptarea cu orice preț, fiindu-le frică să aducă și cea mai mică ofensă, au mari dificultăți în manifestarea independenței. Trebuie să fiți pregătiți să adoptați o atitudine, după ce mai întâi ați gândit-o și v-ați pus problema că ar fi posibil ca alte persoane să nu fie de acord cu voi. Nu-i nimic! Trebuie să respectați și nevoia lor de independență lăsându-le libertatea de exprimare.

În mod evident, acțiunile independente implică un grad de risc și uneori veți spune sau veți face ceva greșit. Învățați din aceste situații, iertați-vă și nu lăsați aceste situații să vă urmărească în viitor. De obicei, deși nu o să vă vină să credeți în acel moment, nu aveți chiar atât de mult de pierdut. Cântăriți cu atenție alternativele, uitându-vă la beneficiile fiecărui răspuns posibil. Apoi, luați în calcul dezavantajul – care ar fi cel mai rău lucru care se poate întâmpla dacă urmați fiecare din căile pe care le aveți în vedere. Spre surpriza voastră, puteți constata că în relativ puține cazuri lumea se va prăbuși dacă nu aveți dreptate sută la sută.

Așa este – nimeni nu are întotdeauna dreptate sută la sută. Dacă un jucător de fotbal marchează trei goluri din zece este un erou. Câțiva dintre cei mai onorați și renumiți bărbați și femei au făcut uneori greșeli ireparabile undeva în existența lor ori s-au înfundat de nenumărate ori în urmărirea unui obiectiv. Thomas Edison a mărturisit odată că a creat peste 3.000 de modele conceptuale privind lumina electrică. Unul singur a reușit, dar le-a compensat pe toate celelalte. Gândiți-vă câți conducători din lume și câte personalități proeminente și-au revenit dintr-un aparent eșec (și în unele cazuri din dizgrația în care căzuseră) pentru a realiza lucruri mari. După cum știm cu toții, este profund uman să facem greșeli. Foarte puțini oameni își vor aminti greșelile pe care le-ați făcut. În schimb toți vor fi gata să vă aplaude succesele.

Fiți hotărâți

Shelly a terminat liceul și colegiul obținând note mari la fiecare materie. Cu toate acestea, întotdeauna părea să aibă nevoie de susținere și niciodată nu-și exprima încrederea în propriile sale aptitudini. Avea

doar un mic cerc de prieteni. Era drăguță și se îmbrăca modern, dar stilul său, controlat, era mai degrabă în conformitate cu restul lumii decât cu propriul gust.

Cu puțină vreme înainte de a absolvi colegiul, Shelly s-a înscris și a fost acceptată la o prestigioasă facultate de drept. Dar înainte de a începe, și-a dat seama încet-încet că ideea de a urma studii superioare o încânta din ce în ce mai puțin. De aceea s-a hotărât să lucreze un an, sperând că astfel se va putea decide cu privire la ceea ce dorea să facă mai departe în viață. Punându-și în ordine partea financiară se putea decide ulterior dacă să urmeze facultatea de drept sau o altă carieră. Între timp s-a angajat ca reprezentant comercial al unei companii de servicii poștale.

Două luni mai târziu, Shelly știa mai multe despre produsele firmei decât unii dintre colegii ei care lucrau la firmă de peste trei ani. Avea o ușurință aparte și era bine pregătită pentru a face față întrebărilor și comentariilor clienților. Dar Shelly mai avea o problemă: nu era în stare să ia decizii. Era perfect conștientă de strategia firmei cu privire la venituri și serviciile de garanție, dar și după ce s-a aflat în posesia tuturor elementelor de care avea nevoie era incapabilă să soluționeze o plângere până nu se consulta cu altcineva. De cele mai multe ori se sfătuia cu orice persoană care îi ieșea în cale, ceea ce creea tensiune în cadrul serviciului. Colegii simțeau că ea nu are încredere în punctele lor de vedere și răspundeau printr-o reticență crescândă față de sprijinul pe care îl solicita.

Parte din această stare neplăcută de lucruri era lipsa de încredere pe care o resimțea Shelly. O altă parte era nevoia ei de a se proteja de vină, în cazul în care ar fi luat o decizie greșită. Drept rezultat, s-a ales cu o listă lungă de clienți nerăbdători ce se plângeau șefului ei, care ulterior cerceta fiecare reclamație. Ori de câte ori exista o confruntare între ea și șef, instantaneu Shelly intra în defensivă. În particular, se confesa prietenelor că munca pe care o făcea era sub nivelul ei de pregătire. Refrenul său era mereu același – fusese acceptată la o prestigioasă facultate de drept și toți colegii ei erau simpli funcționari care nu aveau nici un drept să-i critice munca sau să o pună sub semnul întrebării.

Comportamentul lui Shelly este un exemplu despre cum un IQ poate avea de suferit dacă EQ nu se ridică la un nivel satisfăcător. Capacitatea de a fi independent este o calitate care ne afectează atât deciziile legate de viața personală sau de valoarea noastră în calitate de salariat. Cu cât un angajat este supravegheat mai puțin, cu atât este mai productiv.

Urmăriți-vă noile interese

Independența este de asemenea legată de modul cum vă priviți pe voi înșivă – atunci când sunteți mai mulțumiți de voi, ceilalți vă apreciază mai mult. Luarea deciziilor, influențarea lor și apoi ducerea la bun sfârșit sunt importante pentru succesul nostru. Cu cât exersați mai mult, cu atât veți reuși mai bine și încrederea în propriile voastre forțe va crește.

Sheila, o adolescentă drăguță dar oarecum timidă, de 16 ani, avea mulți amici dar puțini prieteni apropiați și mergea la liceul care – ca și multe altele – era plin de „bisericuțe". Erau acolo grupuri și subgrupuri devotate mai ales sportului sau ultimelor tendințe în domeniul modei. Alții reușeau să îi întreacă pe toți sau să-i califice pe toți ceilalți drept niște ratați.

Sheila era undeva la mijloc. Ca să fim sinceri, viața sa socială era lipsită de direcție. Nimeni nu o displăcea cu adevărat, dar nici nu se găsise cineva suficient de cald și tandru față de ea pentru a o invita în cercul său. La fel ca Shelly, responsabila cu vânzările, nici Sheilei nu-i plăcea să ia decizii. Joi seara era deja îngrijorată în legătură cu planurile pentru sfârșitul de săptămână. Nu era invitată la nici o petrecere și nu știa cum să facă să fie acceptată.

Chiar dacă Sheila ar putea fi considerată timidă sau introvertită, singurul lucru de care ea ar fi avut nevoie era un „brânci" emoțional. O dată începută, nu avea nici o problemă să poarte o conversație. Avea un simț al umorului bine dezvoltat și era sincer preocupată de prietenii săi. Dar ea părea mereu să se ia după ceilalți, neavând niciodată o inițiativă proprie. Chiar și prietenii săi recunoșteau acest lucru. Când dorea să-și facă vreun plan, la telefon vocea sa avea un

ton care părea că imploră și de aceea frecvent planurile ei nu se realizau. Până la urmă ajungea să rămână acasă pentru că nu îndrăznea să se ducă undeva fără ca cineva s-o țină de mână.

Într-o zi, mama ei, cu blândețe dar și cu stăruință, a început să trateze cu Sheila această problemă. A îndemnat-o pe Sheila să nu mai aștepte ca să sune telefonul sau să insiste ca unul dintre prietenii săi să o însoțească unde dorea să meargă. În loc de asta, îi spuse mama, ar trebui să facă mai multe lucruri de una singură – la început fără să spună nimănui, pentru a-și ușura starea de anxietate. Așa încât, Sheila a plecat, pentru început, de una singură la cumpărături. A constatat că se simțea ciudat de eliberată, pierzându-se în mulțime, fără să fie nevoită să fie atentă la ce ar putea gândi prietenii ei. După câteva astfel de ieșiri, și-a dat seama că începea să remarce anumite lucruri – modă nouă, oameni interesanți – pe care prietenii ei păreau să nu le fi remarcat. Acestea erau raportate prietenilor săi care începuseră să se întrebe oare ce le scăpase din vedere.

De la acest început promițător, Sheila a parcurs o serie de alți pași – s-a dus la cinema, muzee și expoziții de artă, piețe, librării și magazine de haine de mâna a doua. Spre surpriza ei, prietenii au început să se arate interesați de aceste activități și au început s-o sune mai des dorind să știe unde se ducea și ce făcea. Sheila le spunea și îi întreba dacă vor s-o însoțească. Erau interesați de preocupările ei? Desigur – pentru că pas cu pas devenea o persoană din ce în ce mai independentă și de aceea o persoană mai interesantă.

Rețineți însă că adevărata independență nu înseamnă să-i ignorăm pe toți ceilalți, deplasându-ne exclusiv doar către propria direcție. Refuzul sistematic de a accepta și sprijinul altor persoane nu este nici el un lucru bun. Dacă trebuie să vă dovediți independența făcându-vă un țel din respingerea unor sfaturi rezonabile, atunci aveți necazuri. Ideea este să fiți suficient de isteți și să consultați o varietate mare de surse și destul de selectivi pentru a cântări rezultatele obținute pentru a lua o decizie pe care să o considerați mulțumitoare.

vârstei în loc de a avea capacitatea de a vă încuraja când luați decizii autentice. Atitudinea lor sugera că doar deciziile lor erau corecte? Credeți că au fost prea protectori?

Când simțiți că vă este greu să luați o decizie independentă, întrebați-vă dacă șovăiala pe care o aveți în luarea deciziei poate fi legată de acele „benzi datate" și faceți o dezbatere pe tema acestor ecouri din trecut.

4. În cursul săptămânii următoare, încercați să vă abțineți să apelați în mod automat la alte persoane și încercați să luați singuri o decizie. Dacă este cea corectă, este grozav. Dacă nu, suportați consecințele (care nu vor fi chiar așa de zguduitoare cum credeți), și utilizați-vă capacitățile de dispută și dezbatere pentru a vă păzi de monologul interior auto-incriminant.
5. Uneori, obstacolele din fața comportamentului independent își găsesc rădăcinile într-o slabă imagine de sine, ceea ce face dificilă toleranța la greșeli și alimentează și mai mult monologul interior dăunător. Dacă așa stau lucrurile, exercițiile adresate măririi capacității de independență ar trebui cuplate cu alte exerciții menite să vă întărească respectul de sine.

CAPITOLUL VI

Respectul de sine

„Nimeni nu vă poate face să vă simțiți inferior fără acordul vostru."

ELEANOR ROOSEVELT, *THIS IS MY STORY*, 1937

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a vă respecta și accepta sinele ca fiind bun în esența sa. A vă respecta pe sine înseamnă de fapt că vă mulțumiți cu felul cum sunteți. Respectul de sine este capacitatea de a vă aprecia aspectele pozitive și posibilitățile pe care le aveți și totodată să vă acceptați aspectele negative împreună cu limitările pe care le aveți, continuând să

vă simțiți bine în propria piele. Este legat de cunoașterea punctelor voastre forte și a celor vulnerabile în condițiile în care continuați să fiți mulțumiți de sine. Această componentă conceptuală a inteligenței emoționale este asociată sentimentelor generale de putere interioară, siguranță de sine, încredere de sine și sentimentelor de adecvare de sine. Sentimentul de siguranță de sine depinde de respectul de sine și de cel de prețuire, care se bazează pe un simț relativ bine dezvoltat al propriei identități. Oamenii care se respectă pe sine se simt împliniți și satisfăcuți de ei înșiși. La polul opus se situează sentimentele de inadecvare de sine și de inferioritate.

Marcie era deseori preocupată de faptul că nu făcea o impresie destul de bună în fața celorlalți: „Cred nu am fost îmbrăcată în mod potrivit" sau „Poate am vorbit prea mult și am monopolizat discuția". Un observator obiectiv ar respinge aceste afirmații ca fiind neadevărate, dar ștacheta impusă de Marcie pentru viața ei socială de fiecare zi era atât de înaltă încât era imposibil ca ea să facă față propriilor pretenții. Era incapabilă să-și recunoască propriile puncte forte: era destul de prezentabilă în privința modului de a se îmbrăca și implicată în modul cum interacționa.

Pe de altă parte, Ishmail nu-și putea ierta nici una dintre greșelile pe care credea că le face: „Am luat 85 de puncte la examen. Trebuia să iau 95. Ce s-a întâmplat cu mine? Am pierdut 10 puncte pentru niște greșeli stupide. Doamne, dar prost mai sunt!" Monologul interior al lui Ishmail reflectă critica severă care îl domină pentru că nu este perfect și pentru că este intolerant la orice greșeli.

Respectul de sine nu este același lucru cu simțul propriei valori

Doriți să vă vedeți într-o lumină favorabilă, dar ceea ce contează cu adevărat este să vă cunoașteți plusurile și minusurile implicate. Simțul propriei valori, așa cum știm, a devenit o frază stereotip atât în sălile de

clasă sau la locul de muncă, ca să nu mai pomenim de industria multimiliardară. Există o mulțime de cărți, benzi audio și video, site-uri de Internet și programe soft care sunt destinate exclusiv îmbunătățirii acestei valori proprii. Unele dintre ele, din păcate, se află însă departe de destinație.

Cu siguranță nu minimalizăm sentimentul de mulțumire de sine. Problema este că dacă dați o atenție mai mare acestei valori personale, riscați să deveniți încrezuți. A vă spune cât de grozavi sunteți, poate sau nu poate fi un mod valid de abordare, atunci când doriți să reparați un ego aflat în suferință, dar nu este un scop în sine. Iată de ce, educatorii și psihologii au început recent să treacă în revistă două decenii de inoculare a acestui simț al propriei valori la copiii mici, aspect care era menit să servească întăririi acestora față de tendințele agresive și alte dificultăți emoționale.

Un nivel scăzut al simțului propriei valori poate fi cu adevărat dezavantajos, dar și un simț prea înalt al propriei valori poate fi aproape la fel de problematic. Copilul care învață mantra „Eu sunt cineva" fără a-și construi în mod simultan aptitudinile necesare pentru viață și-a făcut un teribil deserviciu. Lăudând copilul în mod exagerat, fără discernământ și fără a vă asigura că astfel îl sprijiniți să realizeze ceva care merită aceste laude, poate duce la efecte devastatoare atunci când lumea nu mai continuă să-l bată pe umăr și să-l laude pentru succesul pe care nu l-a realizat. Adevăratul simț al valorii se construiește treptat, etapă cu etapă, cu mândrie justificată pentru realizările adevărate și nu prin construirea de către o terță persoană a unui cocon de pozitivitate lipsită de realism.

În ceea ce privește ideea că simțul valorii personale ar descuraja agresiunile și alte afecțiuni, dorim să scoatem în evidență că Dr. Robert Hare, cel mai reputat expert din lume în ceea ce privește psihopații, a evaluat un număr mare de criminali în serie și alte persoane cu comportament violent care zac prin închisorile din lumea întreagă. Astfel, majoritatea afirmă că au un simț al valorii foarte crescut (ceea ce Hare numește comportamentul lor „grandios") și se consideră pe sine ca niște ființe absolut minunate. Mamele lor îi iubesc; prietenele lor îi divinizează. Mai pe scurt, ce-i mult nu-i bun.

Mulțumirea de sine, înfrumusețarea și altele asemenea

Desigur că nu trebuie nici să faceți o fixație asupra punctelor slabe, deoarece acest mod de a proceda este la fel de puțin constructiv ca și negarea lor (de teamă ca nu cumva ele să vă anuleze punctele forte, indiferent cât de vizibile sunt acestea). Și nici nu trebuie să dați proporții exagerate unor puncte forte sau să cădeți în capcana de a vă teme că acestea nu vor mai fi suficient de puternice. Ideea este să vă plăceți așa cum sunteți în ansamblu – chiar dacă acest lucru este oarecum contradictoriu.

Pe lângă acest lucru, simțul valorii este mult prea des construit pe un teren nesigur. Să revenim la scena aeroportului din capitolul al II-lea și la asaltul verbal al lui Sam asupra agentului de vânzări. În „potopul" său de deschidere, Sam ne spunea cât de important este el. Care ar fi fost atunci șansele ca acest lucru să-i dea câștig de cauză – respectiv să-i asigure un loc la bordul unui avion? Chiar credea Sam că ea va fi impresionată sau intimidată de felul cum se lăuda? Singurul rezultat al acestei laude de sine a fost reacția ei de respingere. Pe lângă problemele sale, Sam are un simț exagerat al propriei valori. Informându-i pe oameni cât sunteți de bogați, faimoși și puternici, mai ales în timpul unei crize în care trebuie să vă asigurați de sprijinul lor, veți lucra împotriva voastră.

Comportamentul lui Sam a transmis de asemenea un mesaj foarte puternic, respectiv că nu-i păsa nici un pic de agentul de bilete, un mesaj care în mod sigur l-a deranjat pe acesta, subminându-și orice șansă de a prinde următorul avion. Într-o negociere, o astfel de reacție te poate face să pari prost și slab. De fapt, acest comportament este deseori un semn de nesiguranță. Probabil că în multe împrejurări Sam și-a prezentat în mod exagerat calitățile. Dacă, pe de altă parte, ar fi avut un respect de sine ridicat, atunci ar fi avut și discernământul de a se comporta politicos, urmărindu-și țelul final, așa cum a făcut John, celălalt pasager. În concluzie deci, respectul de sine înseamnă că vă simțiți destul de mulțumiți de voi înșivă încât nu sunteți nevoiți să încercați să-i învăluiți pe cei din jurul vostru (fără a reuși de cele mai multe ori) cu titluri pompoase și alte aspecte similare care țin de ego-uri mărite. Dacă aveți astfel de titluri nu este nevoie să vă grozăviți.

Nu vă întindeți mai mult decât vă este pătura

Gândiți-vă la miile de viitori manageri care și-au stabilit obiective lipsite de realism, declarând că fiecare va deveni „viitorul Bill Gates". Prin aceasta, ei vor să spună nu numai că vor face totul în felul lor, dar o vor face chiar ei înșiși. Inevitabil, aceștia nu reușesc deoarece nu-și recunosc punctele slabe și neajunsurile, acele zone unde alții i-ar putea sprijini. Dacă reușesc să pună pe picioare o afacere care să și funcționeze, de cele mai multe ori nu pot delega sau colabora în mod efectiv deoarece în esență sunt nesiguri.

De fapt, ei nu au fost atenți la ceea ce l-a făcut atât de faimos pe Bill Gates. În mod sigur este poate cel mai celebru miliardar autodidact din lume. Stârnește de multe ori reacții puternice și nu întotdeauna dintre cele mai pozitive, dar nimeni nu neagă faptul că el și-a construit din nimic o firmă de imens succes, fiind un pionier al tranziției spre calculatoarele personale. Contribuția sa enormă la epoca informațiilor și a comunicațiilor ar putea să nu fie apreciată pe deplin mulți ani de acum încolo, dar el va continua să se situeze împreună cu Henry Ford în topul oamenilor de afaceri din secolul XX.

În mod sigur că, cineva cu inteligența și realizările lui Gates trebuie să fie foarte introvertit, înfumurat și plin de el. Orice persoană care a câștigat atât de mulți bani într-un timp atât de scurt ar fi pe deplin justificată să se considere drept o persoană excepțională. Ego-ul lui Gates ar trebui să fie mare cât luna de pe cer.

Din contră, Gates, ca și alți oameni de succes, nu este deloc așa. Cei care îl cunosc spun că el zboară întotdeauna cu clasa economică în loc de clasa business, parțial pentru că nu simte nevoia să scoată în evidență cine și cât de mare este el. Pe lângă aceasta, așa cum vede el lucrurile, este suficient de slab ca să nu aibă nevoie de scaunul mai larg aflat în partea din față a avionului.

Mike Sax, o cunoștință personală a lui Gates, a declarat recent unui ziar că „Gates poate părea uneori încrezut. Dar nu are suficient ego încât să nu admită că există oameni care știu mai mult despre anumite aspecte decât el. Este suficient de inteligent să se înconjoare de persoane care au cunoștințe despre tehnologie, afaceri și marketing". Presupunem

că Gates, în cazul EQ-i, ar fi înregistrat un scor destul de ridicat la capitolul respect de sine.

O importanță mare, poate prea mare, este acordată arborării unui aer de încredere și atotcuprindere la locul de muncă. Dar totul este despărțit de o linie subțire. Oamenii care se comportă ca și cum ei cunosc totul, de cele mai multe ori au parte până la urmă de un contact dur cu realitatea. Considerând că au o soluție pentru orice, se extind dincolo de ceea ce pot. Cu cât se aventurează mai mult în zone nefamiliare, cu atât devin mai vulnerabili. Trebuie să vă dați seama de ceea ce nu cunoașteți, să aflați cine deține aceste cunoștințe și cum puteți obține beneficii pe seama acestor cunoștințe, separând succesele de ceea ce s-ar fi putut realiza sau ar fi trebuit să se realizeze.

Exerciții

De ce este respectul de sine atât de important pentru reușita în viață? În cercetările noastre am constatat că multe persoane care sunt mulțumite de viața și de realizările lor au de obicei un scor mare în ceea ce privește respectul de sine. Încă o dată, nu vrem să spunem că aceștia se umflă în pene. Mai degrabă ei pot stabili și măsura cu destulă acuratețe propriile lor puncte forte și vulnerabile.

Cu cât puteți cunoaște și aprecia mai bine propriile puncte forte, cu atât mai încrezători veți fi în toate realizările voastre pe termen scurt și lung. Stăpânirea propriilor puncte forte vă poate fi de folos în permanență lor întărire. Să presupunem că sunteți destul de buni la matematică. Mânuirea cifrelor vă este la îndemână și vă face plăcere să rezolvați probleme de matematică. Dacă lucrați mai mult în acest domeniu, rezolvând probleme din ce în ce mai dificile, vă veți perfecționa calitățile. Majoritatea oamenilor care sunt buni la matematică au și un foarte exact simț al problemelor la care se pricep. Același lucru este adevărat și pentru aptitudinile voastre emoționale. Cunoscându-vă punctele voastre forte și luptându-vă să le perfecționați în continuare vă poate ajuta să aveți succese.

Pe de altă parte, am văzut deseori persoane care au eșuat în unele domenii doar pentru că au crezut că pot face totul. Acestia își supraestimează capacitățile. Oamenii care reușesc cu adevărat știu la ce nu

sunt buni. Ei decid dacă este cazul să ia măsuri pentru îmbunătățirea punctelor slabe sau să se înconjoare de alte persoane care pot compensa aceste puncte slabe. Gândiți-vă la unele dintre cele mai fericite cupluri căsătorite pe care le cunoașteți. Nu au aceștia, pe lângă interese și gusturi similare și calități complementare? Este unul dintre parteneri mai stăpân pe sine în caz de stres, altul mai priceput la construirea bugetului familiei? Unul din părinți disciplinează mai bine copiii, în timp ce altul este mai extrovertit în relațiile cu prietenii? O cheie importantă a succesului este aceea de a fi conștienți de limitările proprii și cum să le faceți față. Iar acest lucru necesită un anumit grad de conștiință de sine.

Auto-evaluarea

1. Cât de mulțumit ești de tine?
2. Care sunt cele mai semnificative puncte forte pe care le aveți? (De exemplu, loialitate, simțul umorului, calități de buni negociatori, prietenie sau onestitate.)
3. Care sunt cele mai semnificative puncte vulnerabile? (De exemplu, supărăcios, încet sau incapabil de a administra banii.)
4. Care punct forte al vostru îl considerați ca fiind cel mai solid?
5. Cum v-a ajutat asta în viață?
6. Ce ați putea perfecționa în continuare la acest punct forte?
7. Cum puteți utiliza acest punct forte pentru a realiza cât mai multe la serviciu, acasă sau în contact cu alții?
8. Care credeți că este cea mai serioasă slăbiciune pe care o aveți?
9. Cum v-a afectat aceasta în viață?
10. Ați încercat să faceți ceva în legătură cu această slăbiciune? Dacă da, cu ce rezultate?
11. Cum v-ar ajuta la serviciu, acasă sau în relația cu ceilalți, dacă ați face ceva în legătură cu acea slăbiciune?
12. Care este lucrul pe care ați dori cel mai mult să-l schimbați la persoana voastră?
13. Cum puteți începe să produceți schimbări în acest sens?

Teme

1. Priviți răspunsurile de la întrebarea nr.1 de la *Auto-evaluare*. Apoi, stabiliți un obiectiv cu privire la modul cum *v-ar plăcea* să vă simțiți. Scrieți-l în bloc-notes. Scrieți avantajul de a vă simți mulțumiți de voi înșivă (veți avea mai multă încredere, alți oameni vă vor respecta mai mult, etc.)
2. Acum uitați-vă la răspunsurile pe care le-ați dat la întrebarea 4 de la auto-evaluare și scrieți la începutul unei pagini libere din bloc-notes-ul vostru cel mai serios punct forte personal. În fiecare seară, timp de o săptămână, înregistrați cum acest punct forte v-a fost de ajutor în diverse situații pe parcursul unei zile. Notați ce puteți face pentru a perfecționa sau îmbunătăți în continuare acest punct forte. Stabiliți modul cum aveți de gând să faceți acest lucru.
3. Stați de vorbă cu oamenii care vă sunt apropiați. Întrebați-i care sunt punctele forte pe care ei consideră că le aveți. Aflați de ce au ales aceste puncte și ce anume consideră ei că vă conferă caracteristici puternice. Vorbiți de asemenea și despre punctele vulnerabile. Cum cred ei că ați putea să le depășiți? Respectul de sine ține mai degrabă de conștientizarea realității. Privindu-vă într-un mod mai obiectiv și onest este un pas major în orice încercare de auto-perfecționare.
4. Urmând exemplul din Tabelul 8, creionați o diagramă în bloc-notes-ul vostru cu cât de multe puncte vulnerabile doriți. Identificați neajunsurile, stabiliți un obiectiv și imaginați-vă un mod de a acționa pentru a putea stăpâni respectivul punct vulnerabil.

Tabelul 8

Puncte vulnerabile	Obiective	Strategii
Nu pot relaționa în plan personal cu colegii	Să-mi cunosc colegii mai bine	Ieșiți mai mult cu colegii după program. Întrebați-i despre membrii familiilor lor. Întrebați-i care sunt preocupările lor și împărtășiți-le preocupările voastre.
Nerăbdare față de copii	Să-mi educ răbdarea	Determinați în ce situații apare nerăbdarea. Analizați motivul pentru care aceste situații ar putea determina nerăbdarea. Gândiți-vă cum v-ați simți dacă ați fi tratați de părinții voștri cu aceeași nerăbdare. Implicați-vă copiii în discuții legate de modul cum percep ei această nerăbdare. Aflați-le gândurile și ce puteți face *împreună* ca lucrurile să se schimbe și să vă ajute și pe voi în privința acestei nerăbdări.

CAPITOLUL VII

Împlinirea de sine

„Lumea este o stridie, dar care nu poate fi deschisă pe o saltea."
ARTHUR MILLER, 1949

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a vă împlini competențele potențiale. Această componentă a inteligenței emoționale se manifestă prin implicarea în obiective care vă determină să duceți o viață bogată, însemnată și plină. Străduința de a vă împlini potențialul necesită implicarea într-o serie de activități plăcute și pline de semnificație și poate însemna un efort permanent și un angajament față de obiectivele pe termen lung.

Împlinirea de sine este un proces dinamic, în permanentă desfășurare, în vederea realizării unei dezvoltări maxime a aptitudinilor și talentelor voastre, de a încerca permanent să faceți totul, pentru a da ceea ce aveți mai bun în voi. Entuziasmul față de propriile preocupări vă dă energie și vă motivează să continuați pe acest drum. Împlinirea de sine este în strânsă legătură cu sentimentul de satisfacție de sine.

Bob și Fred erau doi vechi prieteni care crescuseră împreună în același cartier. Au mers împreună la liceu și la colegiu iar după absolvire au fost amândoi angajați pe posturi de vânzători, dar de către două firme diferite. Bob se ocupa de comercializarea pompelor hidraulice în timp ce Fred comercializa echipamente agricole. După opt ani, amândoi erau la aceleași firme, dar similitudinile se opreau aici.

Fred muncea între 60-70 de ore pe săptămână. În medie, își făcea norma în fiecare an, deși uneori simțea că rămânea ușor în urmă. Își petrecea zilele de lucru – care de obicei începea la ora șapte dimineața și continua până spre ora opt seara – telefonând clienților și potențialilor clienți, revizuind raporturi de vânzări, elaborând bugete și punându-se la punct în legătură cu noile linii de produse. Rareori pleca de la serviciu, poate doar pentru a face vizite clienților, iar masa o lua deseori la birou, pretextând că era prea ocupat pentru a se duce la restaurant. Sfârșiturile de săptămână și le petrecea de cele mai multe ori recuperându-se după acest program ucigător. Trăia pentru munca sa, motiv pentru care soția l-a acuzat ca fiind un împătimit de muncă.

Stilul de viață al lui Bob era diametral opus. Prin comparație, săptămâna sa de lucru era mult mai scurtă – în medie, nu mai mult de 40 de ore. Subiectele sale de conversație reflectau cât de variate erau interesele sale: ultimul său joc de golf sau o vacanță la schi, ce a făcut el sau familia lui în cursul ultimului sfârșit de săptămână, investițiile pentru pensie, programul său de fitness, multele cauze caritabile în care era implicat, orele de fotografie, colecția de muzică de jazz și ultimele clasamente ale diferitelor echipe sportive. Oare suferea cariera sa ca urmare a acestor activități? Deloc. Interesant chiar era faptul că de obicei își depășea norma cu o marjă semnificativă.

Să însemne acest fapt că a comercializa echipamente agricole este mai dificil decât a comercializa pompe hidraulice? Ar trebui Fred să se gândească (așa cum de fapt a și făcut) să schimbe firma la care lucrează? Un răspuns negativ la prima întrebare și un răspuns foarte negativ la cea de a doua întrebare. Stilul de viață îngust al lui Fred și realizările mediocre de la locul de muncă nu s-ar schimba neapărat dacă el s-ar transfera la o altă firmă. Cel mai probabil ar fi ca problemele sale să-l urmărească. Aplicarea EQ-i a arătat că agenții de vânzare de succes tind să aibă scoruri bune la capitolul împlinire de sine. Și totul are un sens. Dacă vă interesează cu adevărat și sunteți implicați într-o gamă cât mai variată de activități, veți fi în mod evident capabili să faceți legătura cu o mulțime de clienți. Veți putea lucra mult mai eficient și să realizați mai mult în domeniul ales.

Stabiliți-vă obiective orientate spre acțiune

Suntem de acord că împlinirea de sine sună puțin a jargon psihologic, dar conceptul este indispensabil pentru bunăstarea individuală. Abraham Maslow a fost primul care, în anii '40, a definit acest termen, ca parte a teoriei sale privind „ierarhia nevoilor". El credea că există cinci nevoi de bază care trebuie satisfăcute, dacă vrem să supraviețuim și mai mult decât atât, să putem trăi o viață fericită și plină de realizări.

În primul rând, avem nevoie de aer pentru a respira, apă pentru a bea, mâncare pentru a ne hrăni și o temperatură rezonabilă. Apoi, trebuie să avem sentimentul siguranței, pentru a nu fi în pericol sau a suferi. După aceea vine dragostea – nevoia de a aparține unui loc, de a fi dorit și iubit de prieteni, rude și familie. Pe al patrulea loc se află stima – nevoia de a obține respectul de sine, de a fi mândri de realizările noastre și de a ști că ele sunt recunoscute de ceilalți. Apoi vine împlinirea de sine, pe care Maslow o definește astfel: „Fiecare trebuie să facă ceea ce poate".

Bazat pe acest cadru, am elaborat și ceea ce am denumit „Harta Vieții", pentru a vă sprijini să vă schițați evoluția propriei împliniri de sine. Împlinirea de sine implică să fiți mulțumiți de locul unde vă aflați pe „șoseaua vieții" – satisfăcuți de toate realizările voastre, de la locul

de muncă, pe planul relațiilor personale etc. Ideea este de a vă strădui să realizați un echilibru sănătos între mulțimea activităților care alcătuiesc viața voastră. De exemplu, cât timp petreceți în „Cartierul Relațiilor"? Cât de repede treceți prin „Târgușorul Fericirii Familiale" pentru a ajunge în „Orașul Călătoriilor", „Joncțiunea Fitness" sau „Orașul Pensionarilor"? Cât de des doriți să călcați prin „Satul Relaxării?" Harta vieții voastre personale va reflecta și alte obiective: „Tenis la Centrul Tina" sau „Vila din Golf". Și ce spuneți despre calitatea timpului pe care îl petreceți în fiecare loc? Fiecare ar trebui să fie, în felul său, important și plin de semnificație. Opriți-vă un pic acum pentru a vedea ce realizați pe măsură ce treceți prin viață. Ce obiective v-ar plăcea să realizați în fiecare domeniu, în schimbul timpului și efortului pe care îl alocați în acest sens? Câte ore pe săptămână sau pe lună sunteți dispuși să alocați acestor obiective?

Noi toți avem țeluri care sunt la fel de individuale ca și noi. Poate sunt simple și directe: a pierde acele ultime 5 kg, renunțarea la fumat, obținerea unui serviciu mai bine plătit, terminarea unei facultăți. Sau ele pot fi mai nebuloase: a fi în formă, a face avere, întâlnirea partenerului ideal. Mulți oameni – în ciuda faptului că în repetate rânduri eșuează în realizarea obiectivelor în cauză – continuă să ia decizii capitale. Cât de des respectăm aceste decizii capitale, aceste promisiuni pe care ni le-am făcut nouă înșine? Pentru mulți dintre noi, din nefericire, răspunsul este „nu prea des".

Cum procedăm de fapt pentru a stabili obiective care sunt reale și pline de sens? Un prim pas este să cunoașteți care este diferența dintre obiectivele orientate în vederea obținerii unor rezultate și cele orientate în vederea realizării unor activități, așa cum a descris-o Shane Murphy, un psiholog specializat pe probleme sportive și care a lucrat cu mulți atleți olimpici americani.

Chiar dacă obiectivele orientate spre obținerea unor rezultate par să fie rezonabile și specifice, deseori ele ne îndreaptă spre eșec deoarece rezultatele care se anticipează sunt mai puțin optimiste decât realitatea. Ele sunt o destinație iar noi trebuie să ne concentrăm pe modul cum ajungem la această destinație. Ce se întâmplă când nu ne atingem destul de repede țelurile? Nu ne simțim în largul nostru și încercăm să revenim

la vechile noastre obiceiuri. Vreți să slăbiți 5 kilograme? Normal – dar depinde cum abordați această dorință. Vreți să câștigați o sumă extravagantă de bani în următorii cinci ani, să vă îmbunătățiți viața personală, să cumpărați o casă mai mare sau să vă mutați într-o altă parte din țară? Obiective ca acestea, menite să conducă la obținerea unor rezultate, pot deveni ceva mai mult decât o listă de dorințe, compusă din acele lucruri de care ne-am putea apropia doar dacă am avea timp. Între timp, zi de zi, progresul realizat în această direcție este mic.

Pentru a realiza un progres cert, aveți nevoie de obiective orientate către întreprinderea unor acțiuni – acei pași specifici, care duc la obținerea rezultatului dorit. Să luăm acele 5 kilograme afurisite. Cea mai bună metodă de a le da jos și de a nu le mai recupera este să mâncați și să faceți exerciții fizice în mod moderat, încercând în fiecare zi să faceți mici schimbări în sens pozitiv. Obiectivele-acțiuni trebuie exprimate în termeni pozitivi – recompense și nu prin respingeri. Așa încât, în loc să vă spuneți să mâncați mai puțin, mai bine reformulați această „poruncă" sub forma „mâncați mai multe fructe și legume". Este de obicei mai ușor să accentuați un comportament decât să vă gândiți mereu ce sacrificii să mai faceți.

Vă puteți modifica planul de acțiune cât de des doriți, gândindu-l și dacă este necesar respingând anumite tehnici. Dacă una dintre ele nu funcționează, nu este o mare pierdere. Altceva – sau o variantă a aceleiași tehnici – s-ar putea să vă permită să reușiți. Ideea este să stabilim un număr mare de obiective mai mici și care sunt plauzibile de a fi îndeplinite. Astfel, vă obișnuiți cu ideea de succes și vă puteți felicita pe măsură ce le realizați. Apoi, dacă nu reușiți să atingeți un anumit obiectiv, mult mai greu vă veți da bătuți. Mai degrabă, veți învăța din aceste eșecuri, vă veți ridica și veți merge mai departe. Dacă sunteți mereu și cu orice preț cu ochii pe obiectivul principal, aceasta nu este de natură să vă conducă spre reușite pe termen lung. Dacă tot timpul vostru îl petreceți imaginându-vă rezultatul final, nu veți reuși să deteminați care sunt obiectivele-acțiune necesare pentru a ajunge acolo. De asemenea vă veți găsi într-o situație care vă poate descuraja, pentru că nu veți fi capabili să încercați noi abordări și să căutați soluții noi și creative la această problemă.

Ce iubiți

Consilierii pe probleme de carieră se plâng deseori că prea multe persoane care își caută un drum în viață încep (și deseori continuă) un interviu interesându-se în special despre cât de mult pot câștiga într-un domeniu dat. Ei s-ar putea să știe sau să simtă că sunt buni la ceva complet diferit, dar pentru că acea înclinație naturală nu-i răsplătește suficient din punct de vedere material, preferă să renunțe la ea. Astfel, va continua să le displacă să lucreze toată ziua cu calculatorul; abia dacă pot sta liniștiți timp de o oră întreagă. Dar, în mintea lor, acolo se întrevede viitorul. Astfel, „acest viitor" devine – din necesități economice – și viitorul lor. În consecință, pot învăța să lucreze cu calculatorul, reușind astfel, mai mult sau mai puțin, să-și găsească un loc de muncă. Vor deveni însă și extrem de nefericiți, și nici pe departe nu vor înregistra succese, așa cum s-ar întâmpla cu cineva care este în mod legitim atras de minunile tehnologiei.

Succesul în carieră este rareori bazat pe constrângere, respectiv ceea ce crede o persoană că trebuie să facă pentru a-și câștiga existența. Și acesta nu este un premiu prea grozav. S-ar putea să vă aducă lunar un salariu dar nu vă va conduce acolo unde doriți (și unde trebuie) să ajungeți. Nu credem că Bill Gates a pornit la drum cu scopul precis determinat de a deveni cel mai bogat magnat autodidact din lume. A pornit la drum cu dorința de a-și satisface pasiunea personală pentru computere și și-a urmat această pasiune cu ardoare. Restul a decurs din decizia sa bine fundamentată.

Sau, să-l luăm drept exemplu pe Michael Dell, fondatorul firmei Dell Computers, a cărui familie l-a îndemnat să se facă medic. De fapt, Dell chiar s-a înscris la un curs de medicină pentru începători la Universitatea din Texas, dar își petrecea mai tot timpul vânzând calculatoarele pe care le repara în timp ce își neglija cu toată „seriozitatea" cursurile. Așa cum știm, ulterior el și-a urmat cu multă înțelepciune adevărata sa vocație, adevărata sa chemare. Mulțumită tehnicilor inovatoare de marketing ale lui Dell, firma sa a devenit, la data publicării acestei lucrări, a doua mare firmă producătoare de calculatoare, cu o valoare de circa 8 miliarde de dolari.

Apoi, un exemplu din cu totul altă zonă, să ne gândim la Jerry Seinfeld, care a făcut foarte mult pentru a redefini comedia de televiziune și care a reușit, cu dovezi palpabile de succes, să obțină contracte de multe milioane de dolari și un garaj plin de mașini Porsche. Oare când era tânăr visa el la așa ceva? Poate – dar trebuie ca aceste vise să i se fi părut tare îndepărtate. Prietenii lui au făcut dezvăluiri despre viața lui Seinfeld, din care reiese că avea o personalitate lucidă și ancorată într-un sistem solid de valori. Iubea comedia și a lucrat din greu mulți ani în circuitul acesta, deseori în fața unor audiențe blazate sau pur și simplu ostile. Și-a perfecționat rolurile, a studiat cu atenție și alți performeri păstrând o evidență detaliată a experiențelor și observațiilor sale. Ca și în cazul lui Gates și al lui Dell, succesul lui Seinfeld se datorează unei combinații de factori. Toți trei au multe calități și un pic de noroc; au reușit să se afle la locul potrivit în momentul potrivit; și – ceea ce este cel mai important – este că iubesc sincer ceea ce fac și în adâncul sufletului lor știu că sunt și buni. Iată de ce toți trei și-au depășit cu mult orice obiective pe termen lung pe care este posibil să și le fi stabilit la începuturile carierei lor.

Trăiți-vă viața din plin

Stabilirea obiectivelor ar trebui să fie o experiență care să dureze toată viața. Nevoia nu scade pe măsură ce îmbătrânim. Luați-o pe Susan, care părea să aibă toate condițiile pentru a se considera o persoană împlinită: un soț iubitor, trei copii mari care excelau la universitate și un serviciu de care era tare mulțumită. Problema este că, după ce a împlinit 40 de ani, s-a trezit din nou în postura de „părinte", de data aceasta față de părinții săi.

Cu excepția deplasării săptămânale pentru a-și face cumpărăturile, mama și tatăl lui Susan rareori mai părăseau casa ei părintească. Stăteau în fața televizorului, așteptând știri care să le susțină teoria lor despre viață. Erau lipsiți de sentimente de toleranță față de imigranți, oameni de culoare, politici liberale, tehnologii noi și stranii, tineri extravaganți, academicieni supereducați sau orice altceva care devia de la modul lor de a percepe lumea.

Părinții lui Susan erau sănătoși. Nu erau suferinzi nici fizic nici psihic. Dar invocau tot felul de suferințe. Susan era cea care îi ducea mereu de la un specialist la altul, deși ei aveau mașină și două permise personale de conducere valabile.

Susan a încercat în permanență să le trezească interesul părinților ei în tot felul de activități – muncă voluntară, cunoașterea altor persoane sau practicarea altor activități. Cu cât încerca mai mult, cu atât aceștia protestau că de fapt ei aveau nevoie de ea. Trecuți de 65 de ani, viețile lor ajunseseră practic la un punct mort.

Pe de altă parte, vecina mai în vârstă a lui Susan, Beth, avea o poveste cu totul și cu totul diferită. Era trecută de 80 de ani și cu mulți ani în urmă își pierduse soțul. Și-a plâns soțul dar apoi, susținută de un cerc larg de prieteni, a continuat să-și trăiască viața. Fusese asistentă medicală și credea din tot sufletul ei în conștientizarea stării de sănătate și a condiției fizice. Nici chiar pierderea unui ochi nu a putut-o opri. Făcea parte din clubul YWCA și în fiecare dimineață înota mai multe lungimi de bazin. Apoi, se socializa cu mai multe femei de vârsta și concepția ei. Avea grijă să se plimbe zilnic și o dată pe an, timp de o săptămână, se ducea împreună cu prietenele ei în excursie.

Pentru ca mintea să-i rămână la fel de activă ca și trupul, Beth citea foarte mult, împrumutând cărți de la biblioteca publică. Participa cu aviditate la o multitudine de cursuri organizate la universitatea din apropiere, reținând orice îi făcea plăcere. Încerca să susțină cauze caritabile valoroase, nu numai prin donații dar și participând efectiv la evenimentele prin care se strângeau fonduri. Atunci când călătorea, își făcuse obiceiul să stea la hotelurile din rețeaua celor pentru pensionari. Acest lucru îi permitea să-și facă alți prieteni din toată țara sau din alte țări, cu care păstra legătura. După ceva ezitări, și-a cumpărat un calculator la mâna a doua și spre surprinderea ei a constatat că Internet-ul nu era nici pe departe atât de intimidant așa cum susțineau unii oameni. De fapt, îi aducea lumea în casă – o perspectivă care îi producea mai degrabă curiozitate decât respingere.

Una peste alta, cine credeți că se simțea mai împlinit? Desigur, Beth ducea o existență mult mai interesantă decât părinții lui Susan, care au abdicat pe toate fronturile. Indiferent de vârstă, putem alege

să gândim și să ne simțim tineri. Totul depinde de cât efort suntem dispuși să depunem.

Această precauție se aplică și lui Susan însăși. Viața sa reflectă un serios dezechilibru care a început deja să o prindă din urmă și va continua să se înrăutățească. Își iubește părinții și dorește să-i ajute, dar timpul și energia pe care le acordă pentru a se ocupa de ei sunt cu mult mai mari decât rezultatele obținute. Ea trebuie să ia măsuri imediate pentru a le oferi modalități diferite și mai sănătoase de a-și satisface toate nevoile, pentru ca astfel să poată și ea să-și continue viața. Doar atunci va putea și ea – asemenea lui Beth – să-și trăiască viața din plin.

Atingerea unui echilibru

A trăi viața pe deplin înseamnă, în viața de zi cu zi, două lucruri. În primul rând, împlinirea de sine, care semnifică aptitudinea de a vă iubi munca, de a pătrunde cu adevărat în ceea ce faceți. Dacă această definiție vi se potrivește, sunteți privilegiați. Veți putea evolua cât mai bine cu putință tot timpul, deoarece munca devine plăcere și o veți face chiar dacă recompensa financiară nu este pe măsură.

În discuțiile noastre cu jucătorii de hochei și alți atleți profesioniști, am constatat că mulți dintre tineri practică sportul pentru bani. Aceștia tind să fie ghinioniștii, bătăușii sau cei care fac totul din obligație. Ei joacă un timp relativ scurt după care se întorc de unde au plecat. Dar am văzut și personaje precum Wayne Gretzky, care au câștigat (și continuă să câștige) mai mulți bani decât toți ceilalți la un loc. De ce? Pentru că Gretzky iubește jocul de hochei. Acest joc este atât o permanentă bucurie cât și o provocare constantă pentru calitățile sale remarcabile – motiv pentru care el s-a depășit pe sine de-a lungul carierei de jucător. A meritat fiecare bănuț pe care l-a câștigat – pentru că nimeni nu trebuia să-i fluture în fața ochilor un salariu gras pentru a-l determina să mai facă un pas înainte.

Dar munca nu este totul. Iată de ce este necesară o reală împlinire de sine pentru a fi realizat un echilibru în tot ceea ce faceți. Angajatorii de azi recunosc acest aspect din ce în ce mai mult. În mod normal,

aceștia nu au nevoie de oameni care să nu poată dormi noaptea de grija sarcinilor de serviciu; ei au nevoie de oameni care să poată pleca liniștiți de la serviciu și să poată să se ocupe de interesele și hobby-urile personale. Rețineți deci, că împlinirea de sine înseamnă să vă aflați acolo unde doriți să fiți, la lucru sau oriunde în altă parte a vieții personale.

Exerciții

Ce are de-a face în viață împlinirea de sine cu succesul? Destul de mult. Oamenii cei mai fericiți și mai de succes sunt cei care sunt în deplin acord cu ceea ce fac și le place. Tind să aibă obiective sau zone de interes pe care le urmăresc cu asiduitate. Primul pas este identificarea acelor activități care vă fac plăcere și pe care doriți să le practicați. Următorul pas este să procedați astfel încât aceste preocupări să devină priorități în cadrul vieții voastre de zi cu zi.

Auto-evaluarea

1. Câte ore pe săptămână stați la serviciu? Câte ore petreceți cu familia? Cu prietenii? Singuri?
2. Împlinirea de sine implică maximizarea timpului pe care îl petreceți în fiecare zonă. Cât de satisfăcuți sunteți de calitatea timpului pe care îl petreceți la serviciu? cu familia? cu prietenii? singuri? (pe o scară de la „Foarte mult" până la „Deloc")
3. În care din aceste zone ați dori să vă îmbunătățiți calitatea timpului pe care îl petreceți?
4. Ce vă place cel mai mult când sunteți la serviciu? cu familia? cu prietenii? singuri?
5. Ce vă place cel mai puțin când sunteți la serviciu? cu familia? cu prietenii? singuri?
6. Care sunt obiectivele voastre pe termen lung în fiecare din aceste zone?
7. Care sunt obiectivele voastre pe termen scurt (două până la șase luni) în fiecare din aceste zone? Ce acțiuni v-ar putea ajuta să atingeți aceste obiective?

8. Care sunt interesele și hobby-urile voastre?
9. Pe care ați dori să-l urmăriți într-un mod mai insistent?
10. Ce alte zone de interes ați dori să mai explorați?
11. Interesele voastre sunt multe și variate, sau doriți să vă concentrați pe un număr mai mic de domenii preferate? Oamenii care reușesc să se simtă împliniți tind să se încadreze în una dintre cele două categorii. Cei din primul grup au unul sau două hobby-uri de care sunt extrem de pasionați, și pe care le urmează cu zel și cu foarte mult angajament. Cei care fac parte din al doilea grup nu sunt mai puțin pasionați dar au interesele și plăcerea de a investiga orice aspecte care le-ar putea trezi fantezia. Este posibil ca până la urmă aceștia să se concentreze pe un anumit număr de alegeri principale, dar rămân deschiși la orice posibilități. Nici unul din modurile de abordare nu este considerat preferabil unul altuia. Totul este o chestiune de alegere personală.

Teme

1. Scrieți două modalități prin care vă puteți îmbunătăți timpul pe care îl petreceți în aceste zone: la serviciu, în familie, cu prietenii, singuri.
2. Țineți o evidență a fiecărui eveniment sau a fiecărei activități plăcute care apare în oricare din zonele vieții voastre. Cât de mult au durat acestea? Cum v-ați mărit plăcerea?
3. Internetul este o modalitate minunată de a vă îmbogăți experiența. Începeți căutând o chestiune de interes și vedeți câte site-uri găsiți legate de aceasta. Apoi căutați și alte site-uri care sunt în legătură cu ceea ce vă interesează. Așa după cum știți deja, Internetul oferă multe satisfacții, dar, inevitabil, duce la consumarea timpului, așa încât fiți pregătiți. Căutarea pe care o faceți vă poate scoate la iveală un mare număr de cărți care se potrivesc alegerii voastre. Într-o librărie uriașă din orice oraș mare sau într-un magazin virtual de pe Internet puteți găsi tot felul de titluri. Treceți în revistă titlurile, fizic sau prin calculator și identificați care sunt cărțile pe care ați dori să le cercetați mai cu atenție.

PARTEA a III-a

DOMENIUL INTERPERSONAL

Acest domeniu al inteligenței emoționale se referă la ceea ce numim noi aptitudini personale. Cei care știu cum să procedeze din acest punct de vedere tind să fie responsabili și de încredere. Aceștia înțeleg, interacționează și relaționează bine față de alte persoane într-o varietate de situații. Inspiră încredere și au un bun spirit de echipă.

CAPITOLUL VIII

Empatia

„Puteți spune multe despre caracterul unui om după felul în care mănâncă jeleuri."

RONALD REAGAN, 1981

DEFINIȚIE:
Aptitudinea de a fi conștient, de a înțelege și de a aprecia sentimentele și gândurile altora. Empatia înseamnă să vă „acordați" (să fiți sensibili) la ce, cum și de ce oamenii simt și gândesc așa cum o fac. Aceasta înseamnă a fi capabili să-i „citim, din punct de vedere emoțional" pe ceilalți oameni. Oamenii care posedă astfel de calități își arată interesul față de alții și sunt preocupați de situația lor.

Când Edmond a apărut cu 10 minute mai târziu la întâlnirea cu soția sa, Roxanne, deoarece bateria mașinii l-a lăsat și a trebuit să ceară ajutorul unui vecin al său, Roxanne era extrem de nervoasă. Primele cuvinte care i-au ieșit pe gură au fost „Nu-mi place deloc când întârzii. Te aștept de aproape 15 minute – dacă aș fi știut că ai de gând să întârzii atâta, aș mai fi putut să fac niște cumpărături, în loc să stau aici și să pierd timpul. Dar la asta nu te-ai gândit, nu-i așa?"

Edmond ar fi putut să replice pur și simplu „Mi-a murit bateria – nu am avut ce face." Dar un astfel de răspuns, deși adevărat, nu ar fi calmat-o pe Roxanne, deoarece nu era pe aceeași lungime de undă cu perspectiva sentimentelor sale.

Adevăratul răspuns al lui Edmond a fost însă – „Îmi pare rău că am întârziat. Poate că ți s-a părut că m-am gândit că ai timp de pierdut și trebuie să te fi simțit frustrată pentru că nu mi-am ținut promisiunea față de tine."

La această replică, Roxanne spuse „Așa este, chiar așa m-am simțit: Deci, ce s-a întâmplat? De ce ai întârziat?"

Comentariul plin de înțelegere al lui Edmond – respectiv rostind cuvintele care oglindeau exact frustrarea și enervarea lui Roxanne – au ajutat-o să se calmeze astfel încât acum ea era dispusă să asculte care fusese motivul întârzierii lui, fără a-l percepe ca pe o scuză. Când a auzit că murise bateria de la mașină, supărarea i se disipă complet: „Ce rău îmi pare. Iartă-mă că m-am enervat atât de tare. Știi însă că nu-mi place deloc să aștept!"

Ce nu este empatia

În esență, empatia este aptitudinea de a vedea lumea din perspectiva unei alte persoane, capacitatea de a vă „acorda" la modul cum gândește și simte altcineva în legătură cu o anumită situație – indiferent cum diferă acest mod de propria voastră percepție. Este o unealtă interpersonală extrem de puternică. Când faceți o afirmație plină de empatie, chiar și în mijlocul unei discuții de altfel tensionate sau antagonice, schimbați echilibrul. Astfel, un schimb agresiv și jenant devine o alianță plină de colaborare.

Când o relație este o colaborare eficientă, vă măriți capacitatea de a obține ceea ce doriți sau ceea ce aveți nevoie de la cealaltă parte. Pentru că, oricum, nimeni nu vă va dărui ceea ce doriți dacă se simte neînțeles sau atacat. În acel caz ați fi priviți cu neîncredere sau supărare. Prin contrast, de fiecare dată când ceilalți simt că sunteți în „acord" cu ei, se simt motivați. Legătura emoțională dintre punctele voastre forte se întărește și cealaltă persoană poate lucra mult mai ușor cu voi și nu împotriva voastră.

Dar, pentru o unealtă atât de puternică, empatia nu este utilizată suficient de bine. În legătură cu empatia există în principal trei concepții eronate care îi împiedică pe mulți oameni să o transforme în avantajul lor.

În primul rând, oamenii confundă de cele mai multe ori empatia cu comportamentul amabil – cu declarații generale, politicoase și plăcute. Nu asta înseamnă empatia. De exemplu, scenariul de la aeroport descris în capitolul al II-lea, în care John îi spune lui Sally, agentul de bilete, că trebuie să-i fie greu să aibă de-a face cu persoane abuzive și stupide. De fapt el exprima în cuvinte propriile percepții ale gândurilor și sentimentelor ei, fără a fi amabil din cale afară. Agentul de bilete nu știa – și nici nu trebuia să știe – dacă John era amabil de felul lui și față de toate persoanele pe care le întâlnea. Poate era, dar acest aspect nu era important în schimbul pe care l-au avut. Ca urmare a comentariilor pline de empatie ale lui John, Sally a avut un sentiment de alianță față de John și s-a implicat activ, făcând tot posibilul să-i găsească un loc la avion.

În al doilea rând, mulți oameni confundă empatia cu compasiunea, dar acestea sunt de fapt destul de diferite. De fapt, compasiunea îl pune pe vorbitor în prim plan, făcându-l să-și exprime reacțiile și sentimentele privind situația unei alte persoane. În scenariul de la aeroport, John și-a exprimat compasiunea, declarând că îi părea rău pentru ce avusese de îndurat Sally. Dar dacă și-ar fi început conversația cu această remarcă, ar fi fost o greșeală din partea lui. În schimb, John a preferat să țină cont cu înțelepciune de sentimentele și gândurile sale dominante. Declarațiile pline de empatie încep mereu cu cuvântul „tu" – de exemplu: „probabil că tu te simți sau gândești (într-un anumit

mod)". Declarațiile pline de compasiune încep de obicei cu „eu" sau „al meu" și reflectă de obicei perspectiva vorbitorului. De exemplu, puteți încerca să consolați pe cineva care a suferit o pierdere spunând „Mi-a părut așa de rău când am auzit" sau puteți spune ceva de genul „Condoleanțe ție și familiei tale". Acestea sunt sentimente bine-venite și pe deplin adecvate anumitor situații. Dar ele nu reflectă empatia și nu au forța de a schimba natura unei relații.

În al treilea rând, unii oameni cred că, făcând o declarație plină de empatie, vor oferi aparența unui acord sau aprobării poziției unei alte persoane, când de fapt ei sunt împotriva acestei poziții. Nu este așa. Empatia este pur și simplu recunoașterea faptului că și partea cealaltă are un punct de vedere. Exprimând empatie, admiteți existența ei, fără a-i pune la îndoială valabilitatea.

Din nefericire, empatia este lăsată deseori de o parte deoarece, când avem mai multă nevoie de ea, suntem cel mai puțin deschiși către ea – respectiv, atunci când suntem supuși stresului, neînțelegerii, suntem iritați sau ne apărăm. În astfel de momente, comentariile noastre reflectă în mod automat perspectiva pe care o avem. Ne grăbim să ne apărăm poziția, să ne argumentăm comportamentul și să atacăm atitudinea unei alte persoane. Iar aceasta, la rândul ei, reacționează în același mod. Rezultatul este o escaladare emoțională care în final este contraproductivă pentru toți cei implicați.

Țineți-vă emoțiile în frâu

Dacă sunteți înclinați către un temperament iute – așa cum suntem toți în anumite momente – ce-ar fi să vă luați temperatura emoțională înainte ca aceasta să ajungă la roșu? Acest lucru poate fi utilizat pe post de radar sau de sistem de avertizare care să vă îndrume în interacțiunile cu alții, oferind semnale care să vă permită să recunoașteți mai bine propriul mediu.

Să ne imaginăm, de exemplu, că într-o zi fiul vostru vine acasă de la un meci de baseball și vă vorbește pe un ton nervos și lipsit de respect. Pe moment sunteți tentați să răspundeți cu aceeași monedă.

Și totuși (cel puțin în lumina unei false nostalgii) credeți că voi niciodată nu v-ați tratat părinții astfel. Sau puteți spune ceva greșit – în acest caz „Deci, ai mai pierdut un meci." Acest răspuns poate fi de natură să alimenteze conflictul care la o primă scânteie poate exploda.

În loc să reacționați, opriți-vă și gândiți-vă preț de o secundă. Scopul comportamentului copilului vostru nu este să vă supere. Modul inteligent de abordare este să schimbați registrul. Supărarea voastră servește ca o lumină roșie. Ceva îl supără și este important pentru voi să vă păstrați cumpătul până când înțelegeți ce se întâmplă. Vă dați seama că el nu este supărat pe voi, ci pe el și pe echipa lui pentru că au pierdut mediul. Nu e supărat pe voi, ci pe cealaltă echipă pentru că a câștigat și de asemenea pe el și echipa lui pentru că nu au jucat bine. Acum este momentul să vă arătați înțelegători, să stingeți confruntarea, în loc să dați curs propriei voastre supărări, permițându-i să escaladeze.

Aici este o provocare dublă: să utilizăm conștiința de sine pentru a ne calma starea de iritare crescândă, de a ne reține impulsurile și de a acționa rezonabil în fața instigărilor; și de a apela la empatia din noi pentru a înțelege poziția celeilalte persoane.

Asta este ceea ce reușise să facă John, călătorul de la aeroport, pe când Sam, călătorul cel ostil, nu reușise. Sam vorbea exclusiv din punctul său egoist de vedere, accentuând asupra propriei sale importanțe, neplăcerilor sale și a răzbunării promise. John și-a stăpânit reacțiile rostind ceea ce credea el că trebuie să fi simțit agentul de bilete. La rândul ei, și ea s-a simțit eliberată și înțeleasă, sprijinindu-l pe John să-și atingă scopul.

Puneți întrebări „scormonitoare"

Desigur, empatia (sau orice componentă a inteligenței emoționale) nu este o baghetă magică. Dacă una din părți exprimă empatie nu înseamnă că o întâlnire poate lua o turnură favorabilă. De fapt, supărarea celeilalte persoane este posibil să crească pe moment. Știind că cineva îi împărtășește punctul de vedere, acea persoană s-ar putea

simți mai în largul său să-și deschidă inima în privința exprimării sentimentelor de neplăcere sau de jignire. De asemenea, o relație de lungă durată dintre două persoane poate duce la zăpăcirea sau complicarea oricărei declarații utile care ar putea fi oferită cu empatie. Dacă există o atmosferă de neîncredere sau un dezechilibru ierarhic ar putea fi și mai dificil să vă utilizați empatia.

Este tentant să credem că dacă știm o persoană destul de bine și putem să ne amintim gândurile și sentimentele sale așa cum au fost ele exprimate în întâlniri precedente, putem să facem o apreciere relativ exactă cu privire la sentimentele pe care este posibil să le aibă și în prezent. Dar este o greșeală să presupunem prea multe despre o persoană – fie străin sau prieten. Iată de ce ceea ce noi numim întrebări „scormonitoare" sunt un preludiu important în exprimarea empatiei.

Întrebările „scormonitoare" vă ajută să căutați adevărul în fiecare chestiune. Acestea descoperă emoțiile cele mai ascunse ale unei persoane, solicitându-i să ofere mai multe informații, care permit formularea unui răspuns. Răspunsul la aceste întrebări nu poate fi un simplu da sau nu. Ele sunt personale și deschise, deși foarte des sunt generale și nespecifice: Cum te-ai simțit (sau ce-ai crezut) despre asta; ce ai fi dorit să se fi întâmplat?

Pentru a exprima empatia, trebuie să scoateți la iveală și să fiți foarte atenți la două tipuri de informații: cuvintele pe care o altă persoană le utilizează pentru a descrie gânduri și sentimente și cele utilizate pentru descrierea dorințelor și așteptărilor.

Gândiți-vă la acest schimb de cuvinte dintre Greg, un adolescent de 16 ani și tatăl său, Howard.

Greg: Nu-mi vine să cred că este luni și examenul este mâine. Am crezut că voi putea să studiez câte trei ore în fiecare seară dar n-am reușit. Mi-aș fi dorit să fiu mai bine pregătit.

Howard: Ei, dacă ți-ai fi organizat mai bine timpul și te-ai fi uitat mai puțin la televizor, nu ai mai fi fost acum în situația asta.

Greg: Da, așa-i! Exact de asta aveam eu nevoie acum. Să te înfurii tu pe mine exact înainte de examen. Și de unde știi cât m-am uitat eu la televizor? Nu prea ești pe aici suficient de mult timp ca să știi.

Cum credeți că s-a simțit Greg în acest moment – înțeles și reconfortat? Dar ce puteți spune despre relația dintre el și tatăl său – este oare o alianță sau o rivalitate? În mod clar, Howard a vorbit din propria sa perspectivă, cu o atitudine critică, determinând răspunsul supărat și arțăgos.

Acum, să modificăm puțin dialogul și să vedem ce rezultă:

Greg: Iată, este deja luni și eu tot nu sunt gata pentru examenul de mâine. Am crezut că voi putea să studiez câte trei ore în fiecare seară dar n-am reușit. Mi-aș fi dorit să fiu mai bine pregătit.

Howard: Nu-ți face griji. Nu-ți folosește la nimic. Oricum e prea târziu – n-ai ce să mai faci.

În acest caz, credeți că Greg s-a simțit reconfortat sau îndepărtat cu răceală? Crede oare că tatălui îi pasă prin ce trece el? Credeți că viitorul relației lor va fi unul luminos?

Acum să revenim din nou la dialog. De data aceasta, după ce Greg își mărturisește rușinea, Howard se „acordează" la sentimentele și emoțiile fiului său și face apel la empatie.

Howard: Tii, îmi pare rău. Se pare că ești cam îngrijorat. Crezi că vei fi în stare să-l treci?

Greg: Nu știu. Îmi voi încerca șansele dar nu sunt prea mari. Cred că ar fi trebuit să-mi folosesc mai înțelept timpul.

Howard: Pot să te ajut cu ceva, orice ai avea nevoie, și se poate rezolva de azi pe mâine?

Greg: Eh, dacă tot ai adus vorba ...

De data asta, Howard și-a arătat preocuparea și o doză de înțelegere plină de empatie pentru situația în care se află fiul său („Se pare că ești cam îngrijorat.") Exact așa se simțea Greg. Simțind că tatăl său percepuse și înțelesese punctul lui de vedere, Greg a devenit mai deschis și mai dornic să asculte. Howard a așteptat răspunsul fiului său și apoi a sugerat, fără a impune – o posibilă soluție. Chiar dacă „îngrășarea porcului în ajun" nu funcționează, totuși relația lor a rămas într-o formă mult mai bună.

Concentrați-vă pe perspectiva subiectivă a celuilalt

Ce-i face pe unii oameni să aibă o atitudine plină de empatie în timp ce alții sunt lipsiți mai mult sau mai puțin de o astfel de atitudine? Un factor, așa cum s-a menționat deja, este capacitatea de a pune întrebări care să îndepărteze schimbul de preocupări superficiale, pentru a vă concentra pe o înțelegere mai profundă a perspectivei celuilalt, mai ales dacă aceasta diferă de propria voastră concepție.

Așa cum a scris Stephen Covey în cartea sa, *Eficiența în 7 trepte**, „ascultarea plină de empatie este atât de puternică deoarece vă oferă informații clare cu care să lucrați. În loc să vă proiectați propria autobiografie și să presupuneți gânduri, sentimente, motive și interpretări, aveți de-a face cu realitatea din mintea și sufletul unei alte persoane".

Acest lucru poate fi foarte dificil într-o relație complexă și de lungă durată, așa cum se poate observa în următoarea conversație dintre tată și fiu – Earl și Wayne:

Wayne: N-am reușit să intru în echipa de hochei a universității.
Earl: Tii, îmi pare rău.
Wayne: (după un moment de liniște sumbră) Habar n-ai ce greu îmi este.
Earl: Trebuie să fie tare neplăcut. Știu că îți doreai foarte mult treaba asta.
Wayne: De unde poți să știi? Tu singur mi-ai spus că erai singurul copil din oraș care nu putea nici măcar să patineze.

*carte apărută la Editura ALLFA.

Earl: Așa este – dar am avut multe necazuri.
Wayne: Acum nu mă refer la necazuri – mă refer la hochei.
Earl: Da, știu, dar...
Wayne. Nu, nu știi. Nu știi și nici nu înțelegi.

Cum se comportă Earl aici? La prima vedere, încearcă să facă tot ceea ce trebuie. Vorbește despre sentimentele de dezamăgire pe care Wayne trebuie să le fi simțit, ceea ce i se pare un comentariu plin de empatie. De fapt, este, dar nu merge suficient de departe. Răspunsul lui Wayne demonstrează că tatăl său nu înțelege prea bine ceea ce gândește și simte fiul său.

Apoi Earl încearcă să-și îndrepte greșeala, vorbind despre el și despre alte dezamăgiri din viața sa, care în ochii lui Wayne pălesc în comparație cu hocheiul. Procedând astfel, el se îndepărtează și mai mult de posibilitatea de a vedea lucrurile prin ochii fiului său.

Să continuăm dialogul, încercând să obținem o concluzie și mai satisfăcătoare. Acum, Earl încearcă să-și domolească comportamentul defensiv, trăind experiența momentului din punctul de vedere al fiului său. Parcurge o parte din drum și își face doar o vagă idee despre cum ar fi pentru un tânăr atletic care trăiește pentru hochei, să se gândească să stea de vorbă despre necazurile lui cu un tată care habar nu are să facă diferența dintre linia de fund și mantinelă.

Earl: Cred că îți este greu să vorbești cu mine despre asta. Îți imaginezi că nu știu nimic despre ceva ce înseamnă atât de mult pentru tine.
Wayne: Da, așa e...
Earl: Poate că nu le este ușor nici celorlați colegi ai tăi care au la rândul lor tați nespecialiști în ale sportului, dar pe care îi invită la meciuri.
Wayne: Da, râdem și ne încurajăm, dar în realitate nu suntem alături unul de altul, nu-i așa? Și nici nu discutăm despre asta. Și nu cred că înțelegi ce important este.

Cam în acest moment, Earl ar putea începe, din nou, să intre un pic în defensivă. Știe perfect că Wayne joacă hochei de cinci ori pe săptămână; ar trebui să fie un tâmpit să nu vadă asta. Și mai știe că plătește facturile pentru echipamentul și antrenamentele lui. Acestea sunt adevăruri obiective dar nu ele sunt scopul discuției. Din acest punct de vedere, Earl ar putea să ia note proaste la capitolul empatie, pentru că empatia are relativ puține în comun cu adevărul obiectiv. Mai degrabă se montează pentru a surprinde adevărul subiectiv al celuilalt – în acest caz, capacitatea lui Earl de a intercepta ceea ce simte Wayne despre eșecul său de a fi ales în echipă, și despre eșecul tatălui său de a percepe semnificația acestui eveniment. Problema nu este ce vede Earl din perspectiva lui de adult, plătitor de facturi. Problema este cum un adolescent de 17 ani își percepe tatăl și dacă acesta știe cât de important este hocheiul pentru fiul său. Iată pe ce trebuie să se concentreze Earl, așa încât adoptă o nouă tactică.

Earl: Ei bine, hai să vorbim despre asta. Poate nu știu cât este de important pentru tine hocheiul. Ce crezi că ar spune acum alți părinți fiilor lor pentru a-i face să înțeleagă că le pasă ce s-a întâmplat?

Wayne: Ce să zic, și simpla discuție mă ajută. Chiar îți pasă, nu-i așa? Așa încât și acesta este un ajutor.

Earl: Nu este mare lucru, dar îți pot promite că tot am să vin la meciurile tale. Și poate mergem odată împreună la meciurile echipei Leafs. N-am făcut asta niciodată, dar mi-ar plăcea. Cum ți se pare?

Wayne: Sigur, este în regulă.

Poate vă mirați ce s-ar fi întâmplat dacă Earl ar fi făcut această ofertă mai devreme, în cursul conversației, când Wayne era cu adevărat supărat. Cel mai probabil acest lucru nu ar fi mers; Wayne și-ar fi dat seama de încercarea tatălui său de a-l „cumpăra". În schimb, el simțea nevoia să se simtă înțeles, să știe că tatăl său putea, cel puțin parțial, să vadă lumea prin ochii lui. Iată de ce comentariile pline de empatie ale lui Earl erau vitale. El trebuia să întărească legătura slăbită, înainte ca Wayne să poată evalua orice încercare de „cumpărare".

Exerciții

Puterea empatiei înseamnă că dacă sunteți capabili de a percepe ceea ce gândește și simte o altă persoană – chiar dacă aceasta diferă enorm de propria voastră perspectivă – și vă puteți exprima în cuvinte propria intuiție, persoana respectivă se simte înțeleasă. Acest lucru este de natură să slăbească orice tensiune care există între voi și să modeleze o legătură strânsă de colaborare care vă ajută să obțineți ceea ce doriți: să rezolvați problema și să creați relații interpersonale reușite.

Auto-evaluarea

Aveți răbdare să ascultați ceea ce vă spun alte persoane? Înțelegeți corect ceea ce vă spun acestea înainte de a le răspunde? Rețineți, în acest moment este important să deveniți un fel de instrument neutru de înregistrare. Nu este momentul să vă supraimpuneți propria versiune a ceea ce vi se spune sau să interveniți cu afirmații despre propriile voastre sentimente, gânduri și opinii.

Mai jos prezentăm trei comentarii făcute de trei vorbitori diferiți. Pentru fiecare, din grupul de răspunsuri, hotărâți-vă care sunt empatice și care nu.

1. Sheena, o femeie necăsătorită, în vârstă de 26 de ani, descrie ce s-a întâmplat între ea și cele două surori ale ei cu o zi înainte: „A fost așa de frumos din partea lor. Ieri a fost ziua mea de naștere și surorile mi-au făcut surpriza să mă invite să luăm masa la cel mai grozav restaurant. Nu-mi venea să cred! Și mi-au dat și o mulțime de cadouri!"
   La aceste comentarii voi răspundeți:
   a. „Sunt de părere că ar fi trebuit să le mulțumești cu adevărat și să le faci să înțeleagă cât de mult ai apreciat ceea ce au făcut ele pentru tine."
   b. „Se pare că te-ai distrat de minune."
   c. „Se pare că au vrut să-ți ofere momente de neuitat."
   d. Chiar ai fost surprinsă de ideile lor!"
   Răspunsurile (b), (c) și (d) sunt empatice. De ce? Deoarece din cuvintele ei, reiese că Sheena este surprinsă de ceea ce au făcut surorile

pentru ea, în mod cert s-a simțit foarte bine și din atitudinea ei rezultă că a considerat că surorile au vrut să-i ofere momente de neuitat.

Pe de altă parte, răspunsul (a) scoate în evidență o perspectivă mai orientată spre realitate și în plus, nimic din tonul vocii Sheenei nu trădează faptul că ar fi trebuit să le mulțumească.

2. Încă incapabil să stăpânească programul de calculator, Dillon se îndreaptă spre voi pentru a treia oară în aceeași zi căutând sprijin și îndrumare, declarând: *„Încă* nu pot să-mi dau seama cum funcționează programul ăsta afurisit. Și voi lucrați la el cu atâta ușurință!"

La aceasta voi răspundeți:

a. „În tot ce faci ești așa de încet?"

b. „O să-l înveți. La început și eu am avut ceva probleme."

c. „Programele astea pot fi chiar frustrante uneori și te fac să crezi că n-ai să le mai poți învăța niciodată. Dar nu-ți face probleme, cu timpul o să fie mai ușor."

d. „Uneori programele sunt așa de complicate că-ți vine să dai de azvârlita cu calculatorul. Dar încet-încet o să fie mai ușor."

e. „Știu cum este când nu reușești să-l înțelegi de prima dată. La început și eu eram speriat."

Răspunsurile (c) și (d) sunt empatice . Ambele captează sentimentul de frustrare pe care îl simte Dillon.

Răspunsul (a) este un comentariu tendențios care exprimă sentimentele voastre despre modul cum Dillon apelează din nou la voi, și nu captează sentimentele, gândurile sau comportamentul acestuia. Răspunsul (b) nu este nici el empatic; mai degrabă este un răspuns plin de compasiune și convingere. Poate fi de ajutor, dar nu este empatic.

Răspunsul (e), deși este bine direcționat, în sensul că este un răspuns liniștitor, este dat din perspectiva vorbitorului și nu din cea a lui Dillon. Și acest răspuns vorbește mai mult dintr-o perspectivă plină de compasiune decât de empatie.

3. Soțul/soția voastră ajunge acasă la 5:30, și vă șoptește fără putere: „Nu am mai fost promovat. Ralph a fost promovat. Pe mine m-au concediat și am acum o durere de cap îngrozitoare."

La aceasta voi răspundeți:

a. „N-ai fost promovat?! Dar contam pe treaba asta. Contam pe un venit mai mare. Ce s-a întâmplat?"

b. „Nu-ți face griji; ești isteț și am toată încrederea în tine. O să se mai ivească și alte ocazii."

c. „Ar fi trebuit să anticipezi treaba asta. Ralph este un tip nemaipomenit, este plăcut și are multă experiență."

d. „Of, Doamne, ce zi ai mai avut. Te întrebi probabil dacă nu se va mai întâmpla acum și altceva."

e. „Doamne, cred că ai impresia că nimic nu mai merge cum trebuie."

f. „Doamne, cred că te simți groaznic. Hai, vino să-ți masez spatele."

g. „Oh, Doamne, sună groaznic, dar la alții este și mai rău. Îl mai știi pe Philly? Și-a pierdut serviciul luna trecută și soția lui 4 zile mai târziu."

Răspunsul (d) este o afirmație plină de empatie deoarece exprimați prin cuvinte ceea ce comportamentul și sentimentele soțului/soției voastre vă spun despre starea lui/ei sufletească. Și răspunsurile (e) și (f) sunt empatice. Din nou, înregistrați care este starea de spirit interioară și perspectiva probabilă a partenerului vostru de viață: nimic nu merge cum trebuie. Separat de asta, vă oferiți să-l sprijiniți, masându-i spatele.

Cu răspunsul (g), deși la început aveți o atitudine empatică, prin cuvintele „Oh, Doamne, sună groaznic", virați repede de la această atitudine empatică, subliniind faptul că alții se află într-o situație și mai dificilă. Poate că așa stau lucrurile. Poate este adevărat, dar nu este o afirmație plină de empatie, deoarece nu este de natură să-l facă pe partenerul vostru de viață să se simtă înțeles și susținut. Mai degrabă, acesta va răspunde probabil că minimalizați întâmplarea sau necazul său.

Răspunsul (a) nu este empatic. Este un comentariu făcut din propria voastră perspectivă. Răspunsul (b) este un comentariu liniștitor; este posibil ca partenerul vostru de viață să se simtă mai bine, dar nu este un comentariu empatic. Răspunsul (c) este iarăși un comentariu din perspectiva voastră, fără a fi empatic. Mai mult decât atât, probabil

că va fi resimțit drept o critică (Ralph are mai multă experiență) și o desconsiderare (Ralph este un tip nemaipomenit).

Pentru a continua acest scenariu, să presupunem că răspunsul dat de voi a fost (g), prin care subliniați că ar putea fi și mai rău. La acest comentariu, partenerul vostru de viață reacționează spunând: „Eu îți spun cât de groaznică este toată chestia asta pentru mine și tot ce-mi spui tu este că ar fi putut fi cu mult mai rău!"

Ținând cont de cele învățate din exemplele de mai sus, care credeți că ar trebui să fie răspunsurile voastre?

a) „Îmi pare rău. Ai mare dreptate. Tu îmi povestești despre ce zi dezastruoasă ai avut, iar eu nu fac altceva decât să-ți ofer comparații stupide și comentarii fără sens."

b) „Eh, încerc și eu să te mai înveselesc!"

c) „Na-ți-o bună! Iar am dat-o în bară! Cred că, în opinia ta, nimic din ce fac nu este bun."

Răspunsul plin de empatie este (a) deoarece prin această afirmație exprimați prin cuvinte ceea ce gândește partenerul vostru de viață.

Teme

1. Cereți părerea cuiva pe care îl cunoașteți bine în legătură cu un anumit subiect – ceva simplu cum ar fi un film sau un eveniment recent la care ați participat amândoi. Apoi lăsați conversația să se desfășoare timp de cinci minute. În acel moment, descrieți persoanei în cauză versiunea voastră cu privire la ceea ce gândește și simte ea. S-ar putea să fiți surprinși de diferențele de opinii care pot interveni.
2. În general, ascultați-i mai mult pe ceilalți. Dacă considerați că sentimentele și părerile cuiva au valoare pentru voi, asigurați-vă că ați înțeles corect ceea ce spunea persoana în cauză.
3. Țineți un jurnal în care să înregistrați impresiile voastre corecte și cele incorecte cu privire la sentimentele și gândurile altor persoane. Pentru fiecare impresie incorectă, menționați de ce credeți că s-a întâmplat așa.
4. Înainte de a vă întâlni cu cineva important pentru voi, pregătiți-vă gândindu-vă care sunt așteptările voastre de la respectiva persoană.

Fiți gata și pentru posibilitatea ca aceste așteptări să fie eronate. Care ați dori să fie rezultatul întâlnirii? În ce aspecte ați dori să știți mai multe despre persoana în cauză?

5. În timpul întâlnirii, concentrați-vă pe cealaltă persoană. Păstrați contactul vizual și fiți foarte atenți la expresiile faciale și la limbajul trupului său. Verificați interpretările voastre cu privire la ceea ce se întâmplă, punând întrebări de genul „Vreți să spuneți că...?"
6. După întâlnire, treceți în revistă rezultatele. Ce ați învățat despre persoana respectivă? Ce atitudine a avut acea persoană în privința lucrurilor care sunt importante pentru voi? Ce lucruri sunt importante pentru ea? Cum puteți folosi într-o viitoare relație ceea ce tocmai ați învățat? Cum ați procedat ca să-i dați de înțeles celeilalte persoane ce părere aveți despre ea?

CAPITOLUL IX

Responsabilitatea socială

„Dacă o societate liberă nu-i poate ajuta pe cei mulți și săraci, nu-i poate salva pe cei puțini și bogați."

JOHN F. KENNEDY, 1961

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a demonstra că sunteți un membru cooperant, implicat și inventiv al grupului social din care faceți parte. Această componentă a inteligenței emoționale presupune să acționați într-o manieră responsabilă, chiar dacă din această cauză este posibil să nu aveți un beneficiu personal, să întreprindeți acțiuni cu și pentru alte persoane, să acceptați alte persoane, să acționați în conformitate cu conștiința voastră și să respectați regulile sociale. Oamenii care sunt responsabili din punct de vedere social au

conștiință socială și o preocupare elementară pentru ceilalți, care se manifestă prin implicarea în responsabilități orientate spre comunitate. Aceștia posedă o sensibilitate interpersonală și sunt capabili să accepte alte persoane și să le folosească talentele în folosul colectivității, nu doar în interes personal. Oamenii care sunt deficitari la acest capitol pot manifesta atitudini antisociale, să acționeze în mod abuziv în privința altor persoane.

La sfârșitul unei prezentări pe care am făcut-o pe tema inteligenței emoționale la un eveniment sponsorizat de o mare agenție specializată pe servicii de asistență socială, am fost abordați de un rabin din localitate. Reacția sa a fost una neobișnuită; nu ne mai întâlnisem cu așa ceva până atunci. El a început să ne vorbească despre moralitatea intrinsecă a EQ. L-am rugat să ne explice ce vroia să spună. „Inteligența cognitivă este amorală" – a spus el. „Oricine poate avea un nivel ridicat al IQ – este o chestiune de noroc. Criminalii, infractorii și naziștii ar putea avea cu toții un IQ ridicat. Dar conform cu faptele lor nu ar putea avea un nivel ridicat al EQ. Iată de ce EQ implică și prezența moralității. Îmi place treaba asta."

Și nouă. Prin definiție, EQ include responsabilitate socială – o preocupare pentru bunăstarea celorlalți, capacitatea de a vă integra în comunitate și dorința de a vă îmbunătăți rolul vostru în această comunitate. Într-o vreme în care în cea mai mare măsură, așa-zisa mișcare de împlinire personală, care a început atât de promițător, poate părea că are o natură aproape machiavelică, creată mai ales pentru realizarea unui obiectiv specific, deseori cu caracteristici egoiste, este încurajator să constatăm că inteligența emoțională se referă la – și într-adevăr cere – un mod de abordare optimist și bine definit.

Regina inimilor

Diana, prințesa de Wales, continuă să fascineze lumea chiar și dincolo de moarte. Oare ce trăsătură a ei a determinat reacția generală de tristețe? De ce oamenii au resimțit moartea Dianei ca pe o pierdere

personală și s-au simțit atât de atrași de ea în timpul cât a trăit? Ce a făcut ea și cum a depășit limitele unei simple celebrități?

Fenomenul Diana nu poate fi explicat de statutul său regal. Eclipsată de Regina Mamă, pe care toată lumea o iubește, sunt puțini oameni care sunt cu adevărat pasionați de restul casei de Windsor. Frumusețea Dianei a jucat în mod sigur un rol. Dacă ar fi fost mai puțin atrăgătoare – cam cum a fost Eleanor Roosevelt când era ceva mai în vârstă – este posibil să nu-i mai fi urmărit realizările cu aceeași asiduitate. Însă totodată, există și alte femei la fel de frumoase și bărbați atrăgători ce nu reușesc să determine o reacție similară. Nici bogățiile Dianei nu au fost responsabile pentru popularitatea sa. Există și alte persoane cu averi fabuloase care își văd de treabă nestingherite și fără a fi remarcate.

Și nici faptul că era atrăgătoare nu se datora în totalitate responsabilității sociale, așa cum susțineau unii. Da, ea era într-adevăr implicată în nenumărate activități voluntare, dar la fel a făcut și Maica Tereza, care a decedat aproximativ în același timp. Lumea a plâns-o și pe ea, dar nu la fel de intens. Și de fapt, Maica Tereza s-a dăruit pe sine mai mult decât orice altă persoană publică din zilele noastre cauzelor alese, dedicându-și întreaga viață celor mai exploatați oameni din lume.

Ce a făcut-o unică pe Diana? Credem că era vorba de o combinație puternică de responsabilitate socială și empatie. Diana a îmbrățișat cauzele care îi erau dragi, mergând dincolo de tot ceea ce așteptau ceilalți de la ea sau de ceea ce o sfătuiau consilierii ei că ar fi prudent. Era evident din felul cum vorbea cu oamenii și după felul cum își promova cauzele în numele cărora lupta. Angajamentul este rar, mai ales de partea celor bogați și celebri. Diana putea să se limiteze la ieșirile obligatorii în public și la botezarea cu numele său a unor acțiuni de binefacere. Mass-media ar fi dat atenție acestor aspecte și impactul ar fi fost pozitiv. Dar ea a mers dincolo de asta, trezind emoții și sentimente sincere oriunde se ducea.

Aceste lucruri nu pot fi falsificate mult timp. Diana nu lipsea de la diverse gale dar când participa se asigura că „reflectoarele" erau îndreptate spre cei aflați în nevoie. Oamenii pe care îi atingea îi răspundeau în mod direct și chiar o iubeau. Diana putea să fie alături, în mod empatic, alături

de cei bătrâni, de copii, suferinzi și bolnavi de SIDA aflați în stadii terminale. Nu-i era teamă să se apropie de ei sau să-i atingă pe cei care își pierduseră mâini sau picioare în explozia unor mine de teren. Se uita în ochii lor, îi asculta și vorbea despre ceea ce îi preocupa. De asemenea, îi lăsa să vadă și propria ei vulnerabilitate, ceea ce putea mișca pe oricine. În ciuda poziției sale entuziaste, ea a trebuit să facă față unui mariaj nefericit, unei anorexii pe fond nervos și atenției sufocante pe care i-o acorda presa britanică. Acea sinceritate emoțională, împreună cu conștiința sa socială au transformat-o, așa cum și-a dorit, în Regina Inimilor.

Desigur, Diana nu a fost singura care a îmbrățișat și sprijinit cauzele bune. Actori celebri de cinema, cum ar fi Elizabeth Taylor, Jane Fonda și Barbra Streisand își folosesc cu dedicație poziția privilegiată pentru a dărui. La fel procedează mulți oameni de afaceri care înființează fundații, acordă burse și așa mai departe. În spatele ușilor închise se petrec mai multe lucruri bune decât știm, dar și mai multe sunt necesare.

Fiecare dintre noi știe câte ceva despre lumea, uneori aproape ireală, a sporturilor profesioniste. Am lucrat cu jucători de hochei – unii dintre ei în jurul vârstei de 20 de ani – care câștigă între 400 de mii de dolari și 10 milioane de dolari pentru un sezon. Ce dar ar fi dacă toți sportivii profesioniști s-ar asocia pentru cauze caritabile – un spital de copii, cercetări privind vreo boală incurabilă. Cauzele nobile care au nevoie de fonduri nu sunt niciodată puține: programe pentru ajutorarea celor în vârstă și a celor handicapați, imigranților nou-veniți sau a familiilor susținute de un singur părinte. Dăruindu-și o parte din salariile lor fabuloase dar și prin apariții personale în public, sportivii ar putea câștiga respectul nostru. Oferind societății ceva într-un mod în care oamenii obișnuiți nu o pot face, sportivii ar putea fi un exemplu de care toți să fim mândri.

Responsabilitatea socială instituțională

Până de curând, responsabilitatea socială nu-și găsise locul în sălile de consiliu ale națiunii. Astăzi, totuși, vedem marile concerne producătoare de celuloză și hârtie care luptă pentru conservarea

pădurilor noastre. Companiile petroliere fac reclamă oceanelor așa cum erau ele odată; fabricanții de bere îndeamnă la moderație și ne recomandă să intervenim dacă prietenii noștri intenționează să bea și apoi să conducă.

Responsabilitatea socială a avut întotdeauna însemnătate, dar numai de curând a început să aibă cu adevărat importanță și din punct de vedere instituțional – dovadă și cursurile de etică instituțională care se predau acum la majoritatea instituțiilor de învățământ în domeniul afacerilor. Cercetarea noastră identifică un eveniment la „cumpăna apelor" în această evoluție: crearea, în Marea Britanie, a unui lanț de magazine cosmetice numite Body Shop. Anita Roddick și-a lansat produsele făcând publicitate faptului că nici unul dintre acestea nu a fost testat pe animale de laborator și a anunțat că afacerea ei era dedicată urmăririi schimbărilor sociale și de mediu. La acel moment, majoritatea oamenilor nu știau că se fac testări pe animale. Dar campania s-a dovedit a fi un succes – și de atunci, multe alte firme au făcut astfel de campanii de succes.

Oare Anita Roddick credea cu pasiune în drepturile animalelor sau pur și simplu a intuit și a decis să-și facă un capital din ceea ce oamenii de publicitate numesc o propunere unică de vânzare? Într-o oarecare măsură nu are importanță. Afacerea cu Body Shop a mers bine și toți competitorii au fost forțați într-o oarecare măsură la un mod mai uman de abordare.

Exemple ale acestei noi concepții abundă. De exemplu, o femeie pe nume Christine Magee este proprietară și totodată conduce un lanț de magazine cu lenjerie de pat și alte accesorii similare, Sleep Country Canada. Obiceiul firmei sale este ca păturile vechi dar încă utilizabile să fie donate în cadrul unor acțiuni de caritate; astfel, firma le colectează și livrează pe gratis.

Desigur, nu vrem să sugerăm că responsabilitatea socială instituțională este un atribuit specific oamenilor de afaceri de sex feminin. În ciuda numelui său, Fannie Mae nu este o firmă condusă de o femeie. Este cel mai mare furnizor de fonduri pentru ipoteci imobiliare din Statele Unite și și-a început activitatea ca parte a Federal Housing Administration (Administrația Federală pentru Locuințe), înainte de a

se privatiza în anul 1968. Această firmă este specializată în înlesnirea achiziționării unor proprietăți de către familiile cu venituri mici și mijlocii dar, ceea ce este unic în cazul său este că oferă salariaților săi câte 10 ore libere pe lună dacă se implică în activități voluntare și combină valoarea salariului acelor ore cu subvenție de la Fundația Fannie Mae acordată agenților implicate. Și totuși, așa cum am remarcat mai devreme, la nivel mondial, administrarea EQ scoate în evidență că femeile au într-adevăr la acest capitol un scor mai mare decât bărbații.

Femeile remarcă, în mod corect, că paravanul de sticlă încă există dar, au parcurs deja un drum lung, chiar dacă acesta nu s-a încheiat. Dar bastioanele masculine, cum ar fi industria de automobile au căzut întrucât președinții firmelor General Motors și Ford Motor Company din Canada sunt femei. Tinerele sunt admise în număr din ce în ce mai mare în școlile cu profil științific, încântate de faptul că președintele EDS Canada, o firmă renumită în domeniul industriei informaționale, este femeie – la fel ca și filiala canadiană a firmei Xerox, cunoscută mai mult sub denumirea de Document Company. Aceste femei și-au câștigat poziția în concurență directă cu bărbații cei mai buni și mai capabili – dar credem că în această ecuație a succesului, ele au fost ajutate și de empatia și responsabilitatea lor socială.

Ajutându-i pe ceilalți vă ajutați pe voi înșivă

Aceste aptitudini fac parte dintr-un pachet echilibrat, apreciat ca fiind de dorit din ce în ce mai mult în climatul actual de afaceri dar și în viața de toate zilele.

Cea mai bună veste despre responsabilitatea socială este aceea că, datorită direcționării sale către exterior, ea este componenta inteligenței emoționale care este cel mai ușor de schimbat. Pe măsură ce aceasta se schimbă și alte aptitudini tind să-i urmeze și să se așeze în matca lor.

Iată un exemplu tipic. Un prieten pe care îl vom numi Alex a trecut printr-o perioadă de apatie, lipsă de vlagă și o stare generală de

depresie atunci când a plecat de acasă pentru a-și urma studiile universitare. I-am sugerat să încerce să devină „frate mai mare" pentru un băiat rămas fără tată și care făcea mari greutăți mamei sale. În acest fel, nu numai că s-a îmbunătățit comportamentul acelui băiat, dincolo de speranțele oricui, dar aceste plimbări săptămânale l-au ajutat și pe Alex să-și remedieze starea sufletească. Imaginea de sine s-a îmbunătățit, era mai capabil să-și stabilească prioritățile și și-a reluat viața în campusul universitar cu un entuziasm crescut.

A fi responsabil din punct de vedere social are și un revers demonstrabil; rezultatele tind să fie mai spectaculoase și uneori neașteptate pentru un efort modest. De multe ori ajutându-i pe alții, dați mai mult sens propriei voastre vieți. Concentrându-vă pe problemele și dilemele mai serioase ale vieții altora, puteți câștiga o nouă perspectivă asupra propriei vieți. Și doar acest lucru poate avea un rol terapeutic.

De asemenea poate să vă dea satisfacții și într-un mod mult mai real. Confirmarea vine dintr-o sursă neașteptată: doi profesori de la universitățile din Oxford și respectiv din Viena și-au propus să descopere de ce oamenii cooperează unii cu alții și au elaborat un model matematic ce scotea în evidență avantajele. Dacă subscriem ideii de „cel mai puternic supraviețuiește", atunci nu pare să existe nici o rațiune științifică pentru a ne împăca armonios cu ceilalți oameni. Probabil suntem programați să fim în relații cu rudele noastre (aceasta fiind cunoscută sub denumirea de selecția genei egoiste) și dacă două persoane cred că se vor mai întâlni, acestea vor fi în stare să încerce să se comporte pe jumătate civilizat. Totuși, provocarea era aceea de a vedea ce anume îl determină pe bunul samaritean – cineva care ajută o altă persoană fără a aștepta nimic în schimb pentru viitor – să facă acest lucru. Explicația pare să fie aceea că vestea despre fapta pe care ați săvârșit-o se va răspândi. Alții vor auzi de ea, vă vor considera drept o persoană bună și plină de altruism, ceea ce înseamnă că este foarte probabil să vi se adreseze la momentul oportun pentru o mână de ajutor. Dacă așa stau lucrurile, considerați responsabilitatea socială ca pe o serie de pietricele aruncate în apă. Undele se vor răspândi în mod neașteptat. Să-i luăm acum de pildă pe Sam și pe Janet, care au

fost amândoi angajați pe post de agenți de vânzări la aceeași firmă care comercializa produse en-gross. Amândoi erau lucrători conștiincioși dar Sam avea tendința „să trăiască și să moară" pentru serviciul său, stând până seara târziu și muncind mult în plus. Prin contrast, Janet a considerat important să se implice și în tot felul de activități de ordin social, acționând ca „soră mai mare" sau făcând parte din consiliul de conducere al unui centru de tratament pentru sănătatea mintală a copiilor preșcolari.

Cu timpul, Sam a început să simtă că la serviciu stagna – deși se străduia din ce în ce mai mult, nu mai avansa deloc. El simțea, pe bună dreptate, că salariul nu reflecta contribuția adusă de el la acea firmă. Cu alte cuvinte, Sam considera că nu va putea „recupera" niciodată ceea ce investise.

În același timp, activitatea suplimentară îi făcea numai bine lui Janet. În primul rând simțea că își aducea contribuția pentru o societate mai bună. Dona bani pentru cauze care meritau, dar simpla sa implicare personală o scotea în evidență, dându-i sentimentul real de împlinire. De asemenea, punctul său de vedere s-a modificat atunci când au apărut probleme inevitabile la serviciu sau acasă – lucruri pe care Sam, de exemplu le-a primit în plin.

O ușoară rămânere în urmă la unul din proiectele sale a fost transformată imediat într-un adevărat dezastru. Janet vedea lucrurile altfel. Ea știa ce înseamnă un adevărat dezastru deoarece asistase la astfel de dezastre în viața celor pe care îi ajutase. De asemenea, vestea despre activitățile lui Janet s-a răspândit. În calitatea ei de membru în consiliul de administrație al centrului de tratament, și-a făcut multe contacte care s-au dovedit a fi extrem de utile la serviciu dar și în viața personală. Astfel, în scurt timp, a început să aducă noi clienți firmei sale. Un alt membru al consiliului de conducere, care era proprietarul unei firme de relații publice, a sprijinit-o să-și convingă superiorii să elaboreze o campanie mai agresivă de marketing care includea relațiile publice și care a avut în final drept rezultat creșterea afacerii cu mii de dolari. De asemenea, Janet a cunoscut și alte persoane profesioniste și care la un anumit moment s-ar putea dovedi utile în cazul când s-ar decide să-și schimbe domeniul de activitate sau să caute noi oportunități.

Seinfeld și bunul samaritean

Este oare povestea bunului samaritean din Noul Testament doar o predică biblică din timpuri demult apuse? Deloc. Așa cum oamenii obțin până la urmă avantaje importante când își exercită responsabilitatea socială, la fel și societatea în sine a început să considere ajutorarea altor persoane ca o componentă necesară a vieții comunitare – nu un lux, o indulgență sau ceva în plus.

Ultimul episod din serialul de televiziune *Seinfeld* a avut un complot interesant (pentru un film „despre nimic"). În acest episod, Jerry și prietenii lui nu reușesc să ajute o persoană pe care o văd amenințată de un pistolar și sunt sancționați în mod prompt în baza unei legi imaginare a bunului samaritean. În timpul procesului, cei patru prieteni sunt forțați să privească la televizor o paradă a tuturor delictelor morale pe care le comiseseră în perioada precedentă.

Dar o lege de acest tip, cât se poate de reală, a fost adoptată în Israel în 1998. Aceasta se bazează pe porunca citată în Biblie, Leviticul 19:16 – în esență o persoană este obligată din punct de vedere legal să ajute o altă persoană aflată în pericol, sau a cărei siguranță și sănătate sunt supuse riscului, dacă acel ajutor poate fi oferit în condiții rezonabile de siguranță. Aceasta înseamnă că nu sunteți obligați să săriți într-o clădire în flăcări pentru a-i salva pe locatari dar trebuie să chemați pompierii. Modul nostru vechi și colectiv de înțelegere demonstrează că aceste acțiuni efectuate pentru binele comun sunt cele care unesc societatea. Un nivel ridicat de responsabilitate socială înseamnă o inteligență emoțională mai bună și mai funcțională.

Exerciții

Reușita nu depinde niciodată de o singură persoană. Adevăratul succes izvorăște din faptul că sunteți un membru valoros și inventiv al grupului social din care faceți parte. Dacă vă pasă și de ceilalți și împărtășiți totul și cu ei, indiferent de cât de bogați sau săraci sunteți, viața, ca și reușita voastră vor căpăta o reală semnificație.

Auto-evaluarea

1. În ce organizații comunitare sunteți implicați?
2. Care sunt rolurile active pe care le jucați?
3. Ce partid susțineți?
4. Care este poziția voastră în acest partid?
5. Participați la activități caritabile? Dacă da, menționați-le și descrieți care este rolul vostru.
6. Considerați că donați destui bani pentru cauze caritabile?
7. Considerați că alocați destul timp acelorași cauze?
8. Cum credeți că vă puteți implica prietenii, familia și colegii în efortul de a se angaja mai mult în evenimente cu caracter caritabil?
9. Ce ați făcut recent pentru a da o mână de ajutor celor care aveau nevoie de așa ceva?
10. Ce ați făcut recent pentru a-i ajuta pe străinii care aveau nevoie de ajutor?
11. Dați trei exemple de situații în care ați reacționat pozitiv la nevoile prietenilor, cunoștințelor sau colegilor. În fiecare caz, ce anume ați făcut?

Teme

1. În bloc-notes-ul vostru notați cinci lucruri pe care ați putea să le faceți și care ar fi apreciate de persoanele aflate la ananghie.
2. Acum gândiți-vă la un lucru pe care l-ați putea face săptămâna asta și care ar putea să-i ajute pe ceilalți.
3. Notați cele mai importante trei cauze caritabile sau organizații non-profit care vă vin în minte. Lângă fiecare, scrieți cel mai important lucru, pe lângă donațiile în bani, pe care l-ați putea face pentru fiecare dintre ele. Apoi alegeți una dintre ele și dați-i curs.

CAPITOLUL X

Relațiile interpersonale

„Relațiile personale sunt cu adevărat cele mai importante și nicidecum lumea telegramelor și a mâniei."

E. M. FORESTER, *HOWARDS END*, 1910

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a stabili și menține relații reciproc avantajoase caracterizate prin intimitate și prin oferirea și primirea afecțiunii. Satisfacția reciprocă include schimburi sociale de valoare cu un potențial plăcut și care oferă multe recompense, fiind caracterizată și de compromisuri reciproce. Capacitatea de a stabili relații interpersonale

pozitive are la bază sensibilitatea față de alte persoane. Această componentă a inteligenței emoționale nu este asociată doar dorinței de a cultiva relații prietenești cu alte persoane dar și aptitudinii de a vă simți în largul vostru în astfel de relații și de a avea speranțe pozitive cu privire la natura relațiilor sociale.

Bob și Gary s-au întâlnit în tinerețe, în timpul primei lor săptămâni în calitate de studenți la stomatologie și păreau să alcătuiască un cuplu ciudat. Bob era tipul clasic de extrovertit. Cele două pasiuni ale sale erau distracția și mâncarea bună. În consecință se îngrășase și petrecea mult timp în oraș, până noaptea târziu. La școală avea note rezonabile, dar când a venit momentul absolvirii, se situa undeva cam în a doua jumătate a clasei. Nu-i păsa. Într-un an fusese ales șeful grupei, ceea ce îi făcuse o plăcere deosebită. De acuma devenise destul de gras și de chel, dar îi iubea pe oameni și aceștia îi ofereau la rândul lor afecțiune.

Pe de altă parte, Gary era zvelt și mereu în formă, un perfecționist care studiase mult și din greu. Acest lucru părea să-l răsplătească, notele lui fiind spectaculoase. În contrast cu Bob, el se limita să întrețină relații cu un grup mic de amici de același fel cu el. Când alți studenți aveau nevoie de ajutor la cursuri, Gary era considerat a fi cel mai în măsură să știe răspunsul corect la o întrebare dificilă. Era de asemenea considerat ca fiind cel mai sigur de reușită. După absolvire, atât Gary cât și Bob au decis să se specializeze – Bob în endodonție și Gary în periodonție. Bob știa că notele sale nu erau strălucite și de aceea nu puteau fi în măsură să-l propulseze către un program bun de specializare, dar unul dintre profesorii săi, care credea în calitățile lui, a vorbit cu un profesor de la Universitatea Harvard. Bob a fost admis la programul de specializare de la Harvard și a continuat să se distreze.

În ceea ce îl privește pe Gary, acesta s-a înscris la mai multe universități prestigioase care ar fi dorit să-l aibă printre înscriși. Dintre toate, a ales Universitatea din Seattle și a început să se dedice studiului și mai abitir ca înainte.

Ambii au absolvit programul de perfecționare, s-au căsătorit și și-au întemeiat familii. Dar modul lor de abordare a activității era la fel de diferit ca și personalitățile lor. Lui Bob îi făcea mare plăcere să se implice în tot felul de evenimente din domeniul stomatologiei și să se întrețină cu colegii de breaslă – la fel cum îi făcea plăcere să vorbească și cu orice alte persoane care îi ieșeau în cale. De aceea a reușit și și-a construit o rețea utilă de surse de referință. În consecință, cabinetul a prosperat încă din prima zi când s-a deschis. Pentru că pacienții considerau că este cel mai bun dentist pe care-l întâlniseră, erau înclinați să-l recomande pentru serviciile sale. La un moment dat, Bob a fost ales președintele unei asociații importante a dentiștilor și „a trăit fericit până la adânci bătrâneți".

Nu același lucru se poate spune despre Gary, care s-a luptat să-și pună pe picioare cabinetul. Nu credea că poate să se auto-promoveze, ba chiar privea acest lucru cu un surâs batjocoritor. Evita întrunirile profesionale și nu făcea cunoștință cu alți dentiști. Știa că activitatea sa era de bună calitate, dar nu era în stare să facă publicitate acestui lucru. Trimitea scrisori lungi și rapoarte detaliate dentiștilor care îi trimiteau pacienți și în care mai avea puțin și le critica și activitatea. Nu agreea ceea ce se poate numi „pălăvrăgeală"; pe scurt nu avea stofă de lider. Și nici nu putea să inițieze și să cultive relații așa cum făcea Bob.

În ceea ce îl privea pe Bob, din punctul lui de vedere, toți oamenii erau grozavi. Era sincer doritor să învețe cât mai multe despre ei și își amintea cele mai mărunte detalii din viața lor. Bucuria și interesul lui erau evidente și molipsitoare, oamenii se simțeau bine în preajma lui. Acești factori erau de natură să diferențieze reușita lui Bob de eșecul lui Gary în a-și completa agenda de lucru cu programări.

Aptitudinile cheie pentru relații mai bune

În multe profesiuni, relațiile bune cu o gamă largă de alți oameni sunt necesare și de așteptat. Ele fac parte din fișa postului. Este greu să vă imaginați un agent de vânzări, un politician, un membru al clerului

sau un profesor care are relații interpersonale slabe, dar cercetările noastre au demonstrat că aceste aptitudini sunt avantajoase și în profesii care nu au o legătură directă în lucrul cu oamenii. Asemenea grupuri aparte cum ar fi programatorii de calculatoare, inginerii, mecanicii, contabilii, oamenii de știință și instalatorii au înregistrat cu toții un nivel mai ridicat al EQ. Motivul este simplu. Dacă un număr mare de oameni dintr-un anumit domeniu sunt mai mult sau mai puțin egali în ceea ce privește competența profesională, ce îi poate determina pe unii dintre ei să o ia înaintea celorlalți? Dacă ați ajuns până aici, știți că răspunsul este inteligența emoțională.

Care sunt secretele inițierii și păstrării unor relații interpersonale bune? La fel ca în cazul tuturor componentelor inteligenței emoționale, există o serie de aptitudini specifice necesare – și din nou, vestea bună este că acestea pot fi învățate așa cum au dovedit remarcabilii psihologi Samuel Turner și Deborah Beidel, care au elaborat un program cunoscut sub denumirea de Social Effectiveness Training (Programul de Eficiență Socială), menit să sprijine oamenii care suferă într-o oarecare măsură de anxietate socială. Înțelegând modul cum unii dintre noi reușesc să se comporte excepțional în diverse situații cu caracter social și studiindu-i pe cei care întâmpină probleme în astfel de situații, aceștia au descoperit o serie de aptitudini cheie care, cu condiția de a fi practicate, pot schimba situația.

Aceste aptitudini ar putea să vi se pară destul de elementare, dacă nu chiar simpliste. Dar am constatat că până și cei mai maturi și mai de succes îndivizi nu conștientizează deseori aceste principii. Când îi luăm de o parte și lucrăm pe tema unei anumite interacțiuni care s-a dovedit a fi într-o oarecare măsură în detrimentul lor, sunt în mod constant surprinși.

În esența sa, programul Turner-Beidel este împărțit în trei părți. Prima necesită să deveniți conștienți de propriul mediu social. Aceasta vă învață când, unde și de ce să începeți și să terminați o diversitate de interacțiuni. Partea a doua, accentuarea aptitudinilor interpersonale acoperă aspectele verbale și non-verbale ale acestor interacțiuni – cum să deveniți un bun ascultător, cum să treceți de la un subiect la altul și

așa mai departe. A treia parte se axează pe aptitudinile de prezentare. Dacă vă simțiți în largul vostru când vorbiți unui grup de oameni, aveți o șansă mult mai mare să vă dezvoltați și să cultivați relații utile pe termen lung.

Să privim mai îndeaproape câteva dintre aceste aptitudini. Dacă doriți să inițiați cu ușurință conversații, trebuie să fiți atenți la mediul social. Poate doriți să faceți cunoștință cu o persoană necunoscută pe care o întâlniți în fiecare zi în stația de autobuz sau să fiți gata să răspundeți când vă întâlniți cu colegi într-un mediu diferit (de ex. la mall sau teatru). Poate mediul este mai mult sau mai puțin structurat iar scopul acestuia este mai eterogen – o ședință a comitetului de părinți sau o grupă de gimnastică aerobică sau o situație de „limitare forțată" cum ar fi un lift.

Cum abordați oamenii în aceste împrejurări diverse? În primul rând, vreți să vă asigurați că le-ați captat atenția. Sunt angrenați într-o anumită activitate sau sunt conștienți de prezența voastră și zâmbesc?

Dacă este valabilă ultima variantă, cel mai simplu mod de a sparge gheața față de o persoană necunoscută este ca pur și simplu să zâmbiți la rândul vostru și să vă prezentați. Ați putea face un comentariu în legătură cu aspecte pe care le aveți în comun (mergeți cu același autobuz, ați vizionat sau aveți de gând să vizionați aceleași filme).

Alegerea unui subiect de conversație este mult mai importantă. Există trei zone generale care pot fi considerate drept „sigure" într-o discuție: evenimentele curente, cariera și interesele comune.

Majoritatea dintre noi, dacă suntem înclinați să vorbim, avem ceva de spus despre ceea ce se întâmplă în lume, la locul nostru de muncă sau despre hobby-urile noastre. Pentru ca o conversație să curgă, este mai ușor dacă începeți cu ceva concret – mașina cuiva, alegerea tablourilor pentru birou etc. Cu persoane necunoscute ideea este să-i atrageți în discuție punându-le întrebări care se referă la anumite aspecte specifice (de cât timp au venit ei acolo unde ești tu) pentru ca apoi să vă deplasați către investigații deschise (în ce alte locuri au mai fost).

Iată o situație tipică pe care v-o puteți ușor închipui. Așteptați la rând într-un magazin local și remarcați că pe persoana din fața voastră

ați mai văzut-o și altă dată. Vă recunoaște și vă zâmbește – un semnal că este dispusă să-și petreacă timpul cât stă la coadă, pălăvrăgind. Cum se va desfășura conversația voastră? Imaginați-vă ce ați avea de spus despre un anumit număr de subiecte și cum ați putea să schimbați registrul în cazul când conversația stagnează. Vedeți cât de mult puteți continua acest dialog imaginar și aveți în vedere finalizarea sa pe un ton plăcut.

În timp ce faceți acest lucru, fiți conștienți de faptul că o conversație se desfășoară mai liber dacă sunteți atenți și țineți bine minte ceea ce a spus acea persoană. Uneori, când întâlnim pe cineva, suntem atât de preocupați de propriile noastre probleme – cum arătăm, care este prima impresie pe care o lăsăm, dacă vom spune ceea ce trebuie sau nu – încât conversația se desfășoară de fapt sub forma unor monologuri separate, în loc să stabilească sau să întărească legătura dintre cele două părți.

Dar vă puteți antrena atenția față de ceea ce spun ceilalți, așa cum puteți să vă antrenați din punct de vedere al componentelor inteligenței emoționale. De fapt această aptitudine este strâns legată de empatie (vedeți capitolul VIII).

Gândiți-vă acum la câțiva oameni pe care i-ați întâlnit de curând. Ce vă amintiți cel mai mult în legătură cu ei? Considerați util să faceți notițe despre aceștia și despre alții pe care i-ați întâlnit, pentru a putea să vă reamintiți detaliile importante? Veți fi surprinși să știți cât de mult înseamnă pentru orice persoană din această lume ocupată și impersonală dacă vă amintiți diverse lucruri despre ea, demonstrând astfel că o stimați și ați reținut câte ceva din întâlnirile voastre precedente.

O altă aptitudine conversațională importantă este capacitatea de a schimba subiectele pe nesimțite și în mod adecvat. Din nou, fiți atenți la elementele care indică faptul că este timpul să o faceți. Frazele simple de tranziție cum ar fi „pentru că tot a venit vorba" sau „asta îmi amintește de..." ar putea fi de folos. Totuși fiți atenți și abordați un anumit subiect atâta timp cât el este util ambelor părți. Oamenii care par să sară de la un subiect la altul sunt considerați uneori ca fiind superficiali.

Compromisul este cheia construirii unei relații de succes. Indivizii care doar oferă sunt deseori considerați de către alte persoane drept lipsiți

de considerație de sine și prea împăciuitori. Astfel de oameni ar putea avea dificultăți în ceea ce privește manifestarea caracterului asertiv, ceea ce le intensifică dorința de a oferi. Indivizii care se limitează doar la a primi sunt în final considerați de ceilalți drept egoiști sau impulsivi. Și aceștia au probleme în ceea ce privește caracterul asertiv, confundându-l cu agresivitatea (așa cum s-a descris la capitolul IV). Ambele categorii de indivizi – cei care oferă prea mult și cei care primesc prea mult – nu reușesc în general să stabilească și să mențină relații interpersonale solide.

Cum să vă faceți și să vă păstrați prietenii

Prietenii buni, apropiați sunt printre cele mai grozave daruri pe care ni le poate oferi viața. Aceștia sunt oamenii către care ne întoarcem în momentele grele dar și în cele fericite sau cu care vorbim pur și simplu despre obstacolele zilnice ale vieții. Compromisul acestor relații vitale oferă recompense mici, aproape imperceptibile pe termen scurt dar „dividendele" pe termen lung sunt mari.

Unde puteți cunoaște prieteni noi? Cum puteți stabili relații noi și interesante? Ei, bine, locurile unde puteți întâlni oameni noi sunt peste tot – bisericile sau sinagogile (care sugerează desigur o legătură spirituală comună) sau clasele unde învață adulții (care bineînțeles atrag oameni cu interese similare) sunt locuri ideale pentru început. Fitness-ul este bun atât pentru trup cât și pentru suflet, iar cluburile de sănătate și evenimentele sportive atrag o mulțime diversă de bărbați și femei de toate vârstele. Poate v-ar încânta să vedeți una sau mai multe organizații școlare sau comunitare sau poate v-ar face plăcere să vă alăturați unui partid politic. Desigur, copiii și animalele de companie sunt printre subiectele cele mai ușor de abordat pentru a destinde atmosfera. Copiii voștri practică baseball-ul sau hocheiul, dansul sau teatrul? Pentru că multe prietenii s-au legat în timp ce copiii erau aplaudați.

Dar a ști unde se pot întâlni oamenii este doar un prim pas. Următorul pas trebuie să inițieze legătura, recunoscând punctele comune care vă sugerează existența unei alte persoane interesate de aceleași probleme. Conversația duce la invitație, începând cu activități mai mici care nu implică angajare (o cafea, o masă de prânz). Prezentați

invitația într-o manieră care vă va permite să atrageți interesul celeilalte persoane, poate prin sugestia că ați putea face ceva, „cândva". Un răspuns pozitiv înseamnă că este de acord, un răspuns neutru semnificând „mai încercați și altă dată".

O dată stabilită relația cu o altă persoană, următoarea fază implică un contact personal continuu pentru ca ambele părți să știe că nici una dintre ele nu și-a pierdut interesul pentru cealaltă; păstrând legătura, permiteți noii prietenii să se dezvolte.

Exerciții

Există foarte puțini sihaștri adevărați, dacă mai există. Parțial, succesul este datorat aptitudinii de a cultiva și dezvolta relații valoroase cu ceilalți. Relațiile interpersonale reale, apropiate se adaugă bogățiilor vieții și oferă un sprijin de valoare în momentele grele. De exemplu, s-a constatat că sprijinul social este o variabilă semnificativă când vine vorba de sprijinul care trebuie acordat persoanelor suferinde.

Auto-evaluarea

1. Vorbind la modul general, preferați să fiți în mijlocul oamenilor sau singuri? În ce situații preferați să fiți singuri? În ce situații preferați să vă aflați în mijlocul oamenilor?
2. Ce anume îi atrage pe alți oameni la voi?
3. Ce anume le displace?
4. Care dintre activități vă fac să vă simțiți jenați: atunci când cunoașteți o persoană nouă, când participați la o petrecere, țineți o prelegere în fața unui grup de persoane, puneți o întrebare unui străin, purtați o conversație cu cineva în termeni mai profunzi, învățați o persoană apropiată să facă ceva nou, sau când vă apropiați mai intim de cineva?
5. Care dintre cele de mai sus – sau altă alegere personală a voastră – vă deranjează cel mai mult? De ce credeți asta?
6. Descrieți pe scurt ultima dată când v-ați simțit jenați într-una din situațiile de mai sus. Ce ați simțit? Erați conștienți de sentimentele celorlalte persoane implicate? Cum ați putea să faceți față mai bine acestei situații?

Teme

1. Gândiți-vă la cinci situații când ar trebui să vă prezentați unei persoane noi (de exemplu: un angajat nou, cineva care abia s-a mutat în apropiere) și, în fiecare caz scrieți cinci formule diferite de prezentare pe care le-ați putea adopta, de exemplu: „Bună, eu sunt Jane Doe. Cred că nu ne-am mai întâlnit" sau „Bine ai venit în zona noastră. Eu sunt John Smith!".
2. Pe parcursul săptămânii următoare, prezentați-vă unei persoane necunoscute și începeți o conversație. Utilizați întrebări cu final deschis, împreună cu aptitudinile pe care le-ați învățat la capitolul dedicat empatiei (capitolul VIII). Descrieți această situație în bloc-notes-ul vostru. Includeți numele, persoanele, subiectele discutate, reacția persoanei și ce părere ați avut despre discuție.
3. Să presupunem că ați întâlnit o persoană pe care doriți să o cunoașteți mai bine. Pe baza primelor voastre impresii, notați întrebările pe care le-ați putea folosi pentru a iniția o conversație, a o susține, a schimba subiectul sau pentru a căuta o ieșire elegantă în timp ce sunteți nerăbdători să ajungeți la următoarea întâlnire.
4. Dacă vă pasă de alții înseamnă că trebuie să puneți și întrebări personale. Mulți oameni se intimidează în această situație întrucât ei cred că este un amestec în treburile lor, dar nu este adevărat – oamenilor le place să vorbească despre sine. Relația pe care o veți avea cu respectiva persoană depinde de întrebările pe care le puneți. În bloc-notes-ul vostru notați câteva întrebări pe care le-ați putea pune pentru a vă cunoaște mai bine colegii de serviciu, un partener de afaceri, tovarășul de viață sau chiar un prieten.
5. Faceți o invitație cuiva cunoscut (la o cafea, la masă etc.) În bloc-notes-ul vostru descrieți reacția persoanei la invitația asupra căreia ați căzut de acord și dacă întâlnirea a avut succes.
6. Păstrați o listă a persoanelor pe care le contactați săptămânal – cunoștințe, prieteni și rude. Sunteți mulțumiți de natura acestor legături? Dar despre frecvența lor? Sunt persone de care ați dori să fiți mai apropiați? Există relații de care nu sunteți mulțumiți? Ce puteți face pentru a schimba natura acestor relații nesatisfăcătoare?

PARTEA a IV-a

DOMENIUL ADAPTABILITĂȚII

Acest domeniu al inteligenței emoționale se referă la capacitatea voastră de a percepe și de a reacționa la o gamă largă de situații dificile. Reușita în acest domeniu înseamnă că puteți înțelege problemele și puteți găsi soluții eficiente care să vă permită să faceți față conflictelor din cadrul grupului vostru social și de la locul de muncă.

CAPITOLUL XI

Soluționarea problemelor

„Nu găsirea soluției este o piedică, ci identificarea problemei."
G.K. Chesterson, 1935

DEFINIȚIE:
Aptitudinea de a identifica și de a defini problemele împreună cu generarea și implementarea unor soluții potențiale și eficiente. Soluționarea problemelor are mai multe faze și include capacitatea de: (1) a sesiza o problemă și de a vă simți încrezător și motivat pentru a-i face față în mod eficient; (2) a defini și formula problemele cât mai clar cu putință (exemplu: strângerea unor informații relevante); (3) a genera cât mai multe soluții cu putință (exemplu: brainstorming); (4) a lua decizii de

implementare a uneia dintre soluții (exemplu: cântărirea elementelor pro și contra pentru fiecare soluție și alegerea celei mai bune dintre ele.); (5) a evalua rezultatele soluției implementate; și (6) de a repeta acest proces dacă problema se menține. Soluționarea problemelor este asociată cu un comportament conștiincios, disciplinat, metodic și sistematic în abordarea problemelor. Această aptitudine este de asemenea legată de dorința de a face tot posibilul pentru a confrunta problemele și a le evita.

Susan, o adolescentă de 15 ani, talentată din punct de vedere artistic, avea probleme la matematică. Putea ajunge la răspunsul corect dacă se străduia din răsputeri dar, de cele mai multe ori, renunța după una-două încercări. Pe de altă parte, colega ei de clasă, Betty, mai tăcută și în aparență mai puțin sigură pe ea, era mai stăruitoare. Ea încerca o posibilitate și apoi alta și alta, fără să se dea bătută. Dacă până la urmă vedea că încercările dădeau greș, trecea la următoarea opțiune – apela la cineva care era în măsură să o ajute. Betty avea o listă de persoane pe care se putea baza să o îndrume pe drumul cel bun, explicându-i conceptele într-un mod pe care ea îl putea înțelege.

Peste 10-15 ani este posibil ca Betty să aibă mai mult succes în profesia pe care și-o va alege, datorită modului de abordare în rezolvarea problemelor. Remarcați că una dintre calitățile ei, comună majorității persoanelor cu un nivel ridicat al EQ, este aptitudinea de a cere sfatul și de a apela la experiența altora. Aspectul cheie nu este acela de a ridica mâinile în semn de predare și de a ruga o altă persoană să soluționeze problema în locul vostru, ceea ce v-ar crea dependență, ci acela de a cere sprijin din diverse surse care vă pot ajuta să ajungeți la propria concluzie.

Șase pași pentru soluționarea problemelor

Niciodată nu a fost mai importantă concentrarea asupra soluționării problemelor. Peste tot, la locul de muncă, șefii își roagă subalternii să vină la ei cu soluții convenabile, gata de a fi implementate. O economie

competitivă cere ca noi să putem fi în stare să soluționăm problemele și nu să le culegem sau să le raportăm. Această cerință, dacă o putem îndeplini, ne face mai independenți. Printre pionierii metodelor de soluționare a problemelor sociale se numără psihologii Thomas D'Zurilla și Arthur Nezu. Aceștia au publicat zeci de studii de cercetare care demonstrează că dacă oamenii sunt mai bine pregătiți în ceea ce privește soluționarea problemelor, aceasta poate influența în mare măsură capacitatea lor de a face față problemelor în orice domeniu al vieții: muncă și carieră, finanțe și proprietăți personale, sănătate și comportament, relații și familie.

Ei au definit problemele ca fiind un singur eveniment limitat în timp, cum ar fi să pierzi avionul sau să suferi de o boală acută; o serie de evenimente similare sau legate de acestea cum ar fi să faceți față unui șef autoritar, sau unei fiice care încalcă mereu regulile; sau, pe termen ceva mai lung, evenimente de genul: cum ar fi să faceți față unei dureri cronice, singurătății sau plictisului.

Data viitoare când vă aflați în fața unei probleme, priviți-o ca pe o provocare ce trebuie depășită, ca o ocazie de care puteți profita. De fiecare dată când puteți trece peste o problemă, mergeți mai departe. Dacă veți ține minte următorii pași, vă veți îmbunătăți capacitatea de soluționare a problemelor, căpătând totodată experiența necesară:

Menționați situația: Examinați problema descriind-o cât mai clar și realist cu putință. Încercați să o priviți și din punctul de vedere al altor persoane, pentru a vă asigura că perspectiva proprie este cea corectă;

Generați alternative: Gândiți-vă la cât mai multe soluții și moduri de abordare posibile. Aceasta este ca o ședință de brainstorming și unele dintre ideile voastre nu vor fi relevante. Nu vă faceți probleme. În acest stadiu nu vă evaluați ideile – lăsați-le doar să se formeze. Și iarăși, gândiți-vă la modul cum alte persoane consideră că s-ar putea soluționa aceeași dilemă.

Evaluați fiecare alternativă: Când toate opțiunile vă sunt clare în minte sau, și mai bine, pe hârtie, luați-le pe fiecare în parte și cântăriți ceea

ce ar putea fi posibilele rezultate. Construiți priorități, de la cea mai favorabilă la cea mai puțin favorabilă opțiune.

Alegeți opțiunea cea mai bună: Acum este momentul hotărâtor, recunoscând riscurile implicate. Nimeni nu poate prezice succesul sau eșecul unui anumit curs pe care l-ați dat unei acțiuni cu o certitudine de 100%. Veți câștiga încredere știind că v-ați asumat un risc și ați acționat pe baza unor informații strânse în mod serios și procesate analitic.

Implementarea soluției: Insistați fără a vă împiedica de aspecte de genul „ce ar fi dacă..." sau „poate că ar trebui să...". Poate va trebui să faceți modificări pe parcurs, dar rezistați tentației de a vă întoarce din drum și de a porni din nou de la zero. Mai acordați o șansă strategiei pe care ați ales-o. Amintiți-vă cât de greu v-a fost să vă hotărâți asupra acestei strategii comparativ cu celelalte. Așa încât felicitați-vă că ați depășit încurcăturile indeciziei.

Evaluați rezultatul: Evaluați dacă soluția voastră a rezolvat problema. Dacă da, grozav. Dacă nu, luați totul de la capăt.

Și acum, să vedem cum funcționează aceste tehnici când sunt puse în practică. Linda, o tânără plăcută și plină de personalitate se afla aproape de obținerea certificatului de asistentă medicală, dar s-a decis în ultimul moment să intre în armată și să se pregătească să devină medic. Deși era conștientă de lipsa pregătirii de specialitate, era preocupată de o multitudine de aspecte și avea o minte pătrunzătoare și isteață. De fapt, după ce a intrat în armată a avut chiar necazuri, deoarece se împotrivea mereu monotoniei și rutinei rigide din armată. „Dar de ce trebuie să curățăm saltelele de trei ori pe zi?" întreba ea. „De ce nu le curățăm o dată pe zi și pe urmă să le ambalăm în plastic. Pe urmă ne putem apuca și de alte treburi!" Superiorii săi considerau aceste sugestii de bun simț, drept lipsă de subordonare, ceea ce a determinat-o pe Linda să treacă la marină, pe care a considerat-o mai pe gustul său.

După un timp, Linda s-a căsătorit cu Jack, care era și el în marină. Îi plăcea să spună despre el că este altfel decât colegii lui – capete seci

pline de rutină – ceea ce era destul de adevărat. De fapt, aprecia soluțiile novatoare ale soției sale la orice aspecte cotidiene și îi recunoștea calitățile superioare de negociator. Jack era mai mult decât încântat să o lase pe ea să conducă, în timp ce el își îmbunătățea calitățile personale, pregătindu-se să treacă de la sistemele radar la alte forme de computerizare.

Când și-a dat demisia din marină pentru a-și întemeia o familie, Linda a devenit preocupată de faptul că bugetul familiei a scăzut brusc. Nu i-a spus nimic în mod direct lui Jack care era îndrăgostit de îndatoririle sale militare. Cu toate acestea, ea a început în mod subtil să-i sugereze posibilitatea de a se angaja în viața civilă. Cuplul locuia în California, la Silicon Valley și știa că Jack ar fi putut să facă relativ ușor această tranziție.

După nașterea celui de al doilea copil al lor, Linda s-a angajat să lucreze cu o jumătate de normă pentru Crucea Roșie, organizând clinici ambulatorii pentru donarea de sânge la sediul diverselor societăți. Foarte curând, în minte i-a răsărit un plan. Peste tot pe unde se ducea, discuta cu o mulțime variată de angajați și conducători de firme întrebându-i tot ce-i venea în minte în legătură cu firmele lor. După ce s-a închis una din clinicile ambulatorii, ea a mai rămas un timp la bufetul firmei, un loc unde oamenii erau încântați să stea de vorbă cu un vizitator atât de interesat. Cu timpul, a cercetat și a clasificat zeci de firme din domeniul calculatoarelor.

Într-o zi, Jack, care nu bănuia nimic despre aceste activități, a ieșit împreună cu Linda să ia masa în oraș și a anunțat-o că ajunsese la concluzia că ar fi inteligent din partea lui să încerce să se reorienteze în carieră. Fără să scape momentul favorabil, Linda și-a scos bloc-notes-ul, l-a examinat și pe baza lui amândoi au discutat mai multe seri. Din fericire, Linda avea acel talent interpersonal de a mânui totul fără a supăra ego-ul soțului ei. Din contră, acesta a fost flatat și încântat că ea îi economisește atâta timp de cercetare, alergătură și îndoieli. În foarte scurt timp și-au limitat căutările la un număr de trei firme despre care Linda credea că se potrivesc foarte bine personalității și calităților lui. Jack a încercat la toate trei și până la urmă a obținut serviciul visurilor lui – și ale Lindei.

Exteriorizați, vizualizați și simplificați

Pentru a trage o concluzie, să analizăm *exteriorizarea, vizualizarea și simplificarea*, cele trei reguli pentru soluționarea problemelor, formulate de Marvin Levine, autorul cărții „Effective Problem Solving" (*Soluționarea eficientă a problemelor*).

Exteriorizarea implică prezentarea informațiilor cu care lucrați. Notați aspectele sau desenați un grafic pentru a defini relațiile mai complexe. În acest fel veți avea în fața voastră toate elementele.

Vizualizarea ar putea cuprinde faptul că vă imaginați parcurgând diverși pași necesari pentru a face față unei probleme, înainte de a-i parcurge efectiv sau vizualizând rezultatul unei posibile soluții. O variantă a acestei tehnici s-a dovedit a fi foarte utilă în sprijinirea sportivilor profesioniști și de talie olimpică. I-am pus să-și repete în minte aspectele cele mai provocatoare și obișnuite ale sportului practicat și să-și creeze o imagine mentală clară despre ei și despre obținerea unor rezultate de vârf, evitând jucătorii din opoziție și înscriind goluri sau marcând puncte. Acest lucru îl pot face oriunde și oricând – în autobuzul echipei în drum spre stadion sau când se duc la culcare cu o seară înainte de meci. Pregătindu-vă să întâmpinați obstacolele pe măsură ce acestea se ivesc, veți fi mai bine pregătiți pentru ceea ce se întâmplă în realitate.

În fine, *simplificarea* implică și descompunerea problemei în cele mai elementare componente ale sale. Dacă vă concentrați pe informațiile cele mai relevante, menținându-vă la un nivel cât mai concret și specific cu putință, chiar și cea mai mare dificultate poate fi ușor de soluționat.

Cum funcționează acest lucru în practică? Să o luăm de exemplu pe Darlene, o femeie de 32 de ani care își dorea un serviciu atrăgător. Ofertele apărute în ziarul local nu-i erau de prea mare ajutor, așa încât a parcurs procesul exteriorizare/vizualizare/ simplificare. În primul rând a pus pe hârtie cât mai în detaliu ce fel de serviciu și-ar fi dorit. Apoi a analizat problema din diverse puncte de vedere, luând în considerație ce alte posturi ocupase înainte și ce i-a plăcut sau nu la aceste posturi. Acest exercițiu a ajutat-o să identifice ce anume i-a oferit cea mai mare satisfacție în viața de serviciu și în cea personală.

După aceea, a început să se gândească la toți colegii săi, foști și actuali, dar și la prieteni și cunoștințe. Unii dintre aceștia erau vizibil mai mulțumiți decât alții de serviciul pe care îl aveau și a încercat să analizeze de ce se întâmpla acest lucru. Apoi, s-a gândit la ceea ce au spus (sau ar fi putut spune) alte persoane despre ea, din pozițiile pe care le ocupau. Oare amintirile și percepțiile ei erau pe aceeași lungime de undă cu ale celorlalți? Le considera oare drept fericite și împlinite?

După aceea, Darlene a încercat să se imagineze în postura diferitelor meserii care o interesau. A parcurs integral toată gama de meserii care implicau în mare măsură interacțiunea cu alte persoane, meserii solitare, altele care necesitau aptitudini tehnice pe care le poseda sau pe care le-ar fi putut dobândi, meserii care implicau munca statică de birou sau deplasări pe teren și chiar meserii pe care ar fi putut să le desfășoare la domiciliu.

Din toată această căutare, a învățat că era în primul rând interesată de o muncă ce implica un caracter creativ și mai puțin de ceva de ordin pur tehnic. Îi plăcea să lucreze cu alte persoane și nu-i plăcea să fie legată de un birou.

Și, dintr-o dată, a apărut din senin o temă surprinzătoare și neașteptată: era cea mai fericită și mai în largul său atunci când gătea.

Oare putea fi considerat gătitul o meserie? Desigur, și putea fi chiar analizată. A făcut o listă a fiecărei poziții asociate cu industria alimentară și cu alimentația publică, descriindu-le în detaliu. S-a gândit la CV-ul său și la cum s-ar prezenta într-un interviu precum și la experiențele trecute care aveau relevanță pentru fiecare tip de meserie în parte. După ce a făcut o listă cu toate elementele pro și contra, a ales câteva care i se păreau mai atrăgătoare: un curs de pregătire pentru poziția de ajutor de bucătar la un restaurant, funcționar la o bucătărie de testare a unui producător din industria alimentară și o poziție similară la o firmă de servire la sediu din domeniul alimentar. A desfășurat o muncă amplă de cercetare, a vizitat biblioteca din localitate și și-a făcut relații în cele trei domenii de activitate, a citit o grămadă de reviste de profil, a contactat pe oricine avea vreo idee în aceste domenii și a făcut vizite la potențialii angajatori. În timp, cunoștințele și entu-

ziasmul ei au dat roade: a fost angajată de un restaurant local și în scurtă vreme a devenit indispensabilă întregii operațiuni.

În acest caz, sfatul nostru este să învățați din experiențele lui Darlene. Problemele sunt evenimente normale, făcând parte din viața de zi cu zi. Fiecare trece prin ele așa încât nu le puneți la suflet prea tare și nici nu vă închipuiți că sunteți singurii vizați. Persoanele care reușesc să rezolve cu succes problemele cu care se confruntă sunt cele care consideră că problemele sunt de fapt provocări ce trebuie depășite sau experiențe din care se poate învăța ceva care va conduce la progres și putere. Abordând în mod pozitiv și accentuând asupra soluțiilor, restul pașilor implicați vor deveni mult mai simpli, ușor de aplicat și mai eficienți.

Exerciții

Așa cum s-a văzut, soluționarea problemelor este asociată cu un comportament conștient, disciplinat, rațional, metodic, sistematic și perseverent. Elementul cheie este dorința de a face tot ceea ce îți stă în putință în fața îndoielilor și adversităților – de a confrunta problemele, nu de a le evita.

Dar oamenii care își rezolvă cu succes problemele mai posedă și alte două capacități: prima este *intuiția*, cunoscută popular drept presimțire sau impresie. Trucul nu este acela de a merge orbește pe ceea ce vă spune intuiția sau să-i acordați prea mult credit, ci să o analizați într-un mod logic și realist. De fapt, intuiția poate fi un semnal de avertizare timpurie pentru identificarea problemelor care nu au apărut încă ci doar se întrevăd. Dacă puteți recepționa aceste semnale aproape subliminale – pentru ca apoi să le examinați în mod pragmatic și metodic, în loc să le treceți cu vederea, considerându-le lipsite de importanță – veți avea un punct de pornire atunci când va trebui să faceți față problemei în sine.

De asemenea, soluționarea cu succes a problemelor este sprijinită și de *inventivitate* – capacitatea de a găsi căi noi, de a vizualiza problema apărută și de a găsi soluții alternative prin brainstorming. Totuși, ca și intuiția, inventivitatea trebuie să fie moderată de un calcul

la rece al tuturor riscurilor implicate în aceste moduri neobișnuite de abordare.

Una peste alta, persoanele care reușesc să rezolve problemele au un avantaj vital deoarece ele pot identifica obstacolele care îi împiedică în împlinirea obiectivelor din domeniul familial, social sau profesional și reușesc să le depășească datorită unei combinații de mijloace intuitive și logice. Cei care nu au aceste capacități, deseori nu reușesc să zărească obstacolul până când acesta nu iese la iveală – sau, dacă îl recunosc, se demoralizează și se tulbură. Aceste persoane nu pot identifica în mod corect problema până când aceasta nu „îi dărâmă", blocându-le dorința de a obține ceea ce doresc.

Auto-evaluarea

1. Scrieți în bloc-notes-ul vostru o problemă cu care v-ați confruntat săptămâna trecută.
2. Descrieți această problemă fie ca o problemă de ordin tehnic (respectarea termenului de predare a unui buget, decizia cu privire la alegerea unei polițe de asigurare) sau ca o dificultate interpersonală (ceva care a afectat o relație de acasă, de la serviciu sau o situație de natură socială).
3. Descrieți cum ați încercat să rezolvați problema.
4. Rezultatul a fost pozitiv sau negativ?
5. Notați în bloc-notes-ul vostru etapele descrise mai sus cu privire la soluționarea problemelor: sesizarea existenței problemei și a sentimentelor de încredere și motivație în vederea soluționării sale în mod eficient; definirea și formularea sa în mod clar prin culegerea informațiilor relevante; generarea unor soluții multiple prin gândire creativă și brainstorming și cântărirea elementelor pro și contra pentru fiecare soluție în parte, alegând-o pe cea mai bună, urmată de implementarea sa și evaluarea rezultatelor obținute. Ulterior, scrieți dacă ați parcurs fiecare etapă și dacă da, cum ați procedat în mod concret.
6. Care a fost prețul pe care l-ați plătit dacă ați sărit peste una dintre etape? Sau rezultatul a fost totuși pozitiv?

7. Amintiți-vă dacă ați utilizat intuiția și inovația pentru a determina care este soluția problemei; este posibil să fi sărit o etapă atunci când ați utilizat aceste capacități.
8. În ce mod ați încercat să analizați problema dintr-o nouă perspectivă?
9. Pe lângă utilizarea unei metode logice, secvențiale pentru generarea unor soluții posibile, ați cerut și părerea altor persoane, pe măsură ce vă veneau în minte, chiar dacă păreau a fi sau nu adecvate sau aplicabile?
10. Ați fost atenți la presimțiri, impresii, instincte, curiozități sau la un „al șaselea simț", drept indicii timpurii cu privire la problemă sau soluția sa?
11. Dacă situația este astfel, cum ați calmat aceste presimțiri prin supunerea lor unei evaluări realiste?
12. Chiar dacă problema pare să fie legată de locul de muncă, așa cum se întâmplă de cele mai multe ori, a fost amplificată sau înrăutățită de problemele personale?
13. Dacă așa stau lucrurile, cum ați abordat problemele? Rezultatul a fost pozitiv sau negativ?
14. Dacă rezultatul a fost negativ, scrieți cum ați putea aborda aceste probleme cu succes, utilizându-vă capacitatea de empatie, independență, construire a relațiilor interpersonale și de manifestare a caracterului asertiv.

Teme

1. În următoarea săptămână fiți pe fază în ceea ce privește problemele care apar și utilizați informațiile câștigate prin propria evaluare, pentru a soluționa mai bine problemele – reamintiți-vă că problemele sunt în general un amestec de elemente tehnice și interpersonale.
2. În fiecare seară utilizați întrebările de auto-evaluare de mai sus, pentru a evalua modul cum ați abordat problema și îmbunătățiți-vă modul de abordare astfel încât în decursul timpului veți deveni mai abili în soluționarea problemelor.

CAPITOLUL XII

Testarea realității

„Toată teoria este gri dar copacul de aur al vieții de zi cu zi este veșnic."

JOHANN WOLFGANG VAN GOETHE, 1808

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a evalua corespondența dintre ceea ce s-a întâmplat și existența obiectivă. Testarea realității implică acordarea pe aceeași lungime de undă cu situația imediată. Este capacitatea de a vedea lucrurile în mod obiectiv, așa cum sunt ele în realitate, mai degrabă decât cum ne-am dori

să fie sau după cum ne temem de ele. Testarea acestui nivel de corespondență implică o cercetare în vederea identificării unor dovezi obiective pentru a confirma, justifica și susține sentimentele, percepțiile și gândurile. Accentul cade pe pragmatism, obiectivitate, gradul de adecvare a percepțiilor voastre și a autenticității ideilor și gândurilor voastre. Un aspect important al acestei componente implică capacitatea de concentrare atunci când încercați să evaluați și să faceți față situațiilor pe măsură ce apar. Testarea realității este asociată cu lipsa de retragere din lumea exterioară, o „acordare" la situația imediată precum și luciditate și claritate în procesele de percepție și gândire.

În termeni mai simpli, testarea realității este capacitatea de a percepe în mod adecvat situațiile, atunci când apar.

În timp ce trecea pe hol, Dinah îi zâmbi lui Roxanne, noua vicepreședintă. Roxanne nu-i răspunse la zâmbet. „Oh, Doamne – se gândi Dinah – nu-i place de mine. Asta îmi mai lipsea acum. Cred că am făcut eu ceva care a deranjat-o! Ce mă fac? Mă simt groaznic atunci când oamenii nu mă plac!"

Nivelul de testare a realității al lui Dinah era compromis de sentimentele de frică nejustificate. Dinah nu era în stare să judece în mod clar și obiectiv interacțiunile sale cu Roxanne; mai mult, percepea tot felul de semnale periculoase. Dacă ar fi fost mai obiectivă și mai analitică, ar fi recunoscut că Roxanne nu avea nici o problemă cu ea, ci mai degrabă era preocupată de propriile sale probleme.

Fiți obiectivi

Din mai multe motive, meseria unui ofițer de poliție nu este ușoară. Una dintre principalele provocări este aceea de a se confrunta cu trei martori ai unui accident de mașină și care redau trei versiuni radical diferite despre eveniment, lăsând polițiștii să decidă ce s-a întâmplat în realitate.

Același fenomen apare în fiecare zi în orice interacțiune umană. O veche zicală surprinde foarte bine acest lucru „Orice aspect pe lumea asta are trei fețe: a mea, a ta și adevărul". Când suntem implicați într-un eveniment, cât de aproape ajungem să percepem aspectele așa cum se desfășoară ele, în loc să le colorăm cu temerile, dorințele și prejudecățile noastre precum și cu o mulțime de emoții defensive sau ofensive? A face diferența dintre felul cum sunt lucrurile în realitate și cum ne temem sau sperăm noi să fie este esența testării realității.

Cum parcurgem această sarcină necesară? Ea implică căutarea unor dovezi obiective care să confirme, să justifice și să susțină gândurile și percepțiile voastre. Totodată, testarea realității este capacitatea de a „citi" situațiile cu acuratețe pentru a înțelege ce se întâmplă. La nivelul său cel mai complex, ne permite să pășim în curentul emoțional și al relațiilor de putere din cadrul unui grup, modificarea alianțelor politice și a obligațiilor care par a se manifesta sub suprafață. Testarea realității ne permite să ne racordăm la o situație, rămânând într-o perspectivă mai largă și corectă, fără a visa cu ochii deschiși sau a avea fantezii în exces. Aceasta ne permite să ne concentrăm pe modalitățile de a face față problemelor care apar și de a ne păstra emoțiilor sub control, necolorate de diverse iluzii.

Oamenii cu o capacitate puternică de testare a realității văd lumea din jurul lor într-o manieră clară, obiectivă. Aceștia recunosc problemele rapid, atunci când ele există și pot percepe ocaziile atunci când ele apar. Cei care au aptitudini mai slabe în domeniul testării realității, fie „stau ascunși cu capul în nisip" pentru a evita problemele cu care este posibil să se confrunte sau pot vedea (și mări) doar riscurile și în consecință nu sunt capabili să beneficieze de ocaziile care apar.

Să nu vă fie teamă de ce-i mai rău...

Să vedem acum ce rol joacă testarea realității într-unul sau două scenarii. În primul rând, ne vom opri la Bob și Neil, în timpul pauzei de cafea la Acme Industries. Bob este furios pe noul director: „Tipul ăsta nu este unul de-al nostru! Habar nu are ce se întâmplă aici. L-au

parașutat de la Philadelphia. Nu știu ce să cred despre el dar sunt de părere că se cam grăbește. Este aici de două luni și întoarce totul cu fundul în sus. Toate modificările astea mă cam scot din sărite. Mi-am „pieptănat" CV-ul și încerc să-mi găsesc altceva, dar nu prea îmi convine. Îmi place serviciul ăsta și Dumnezeu mi-e martor că am nevoie de el. Am o ipotecă imensă și habar nu am cine ar putea să-mi plătească această hangara. Tu ce părere ai?"

Neil, după ce a auzit toate astea, îi răspunde: „Nici eu nu știu mare lucru despre directorul general, dar am prieteni la Philadelphia și ei au spus că tipul părea să fie destul de corect. Nu-mi fac deloc atâtea probleme. De ce mi-aș face? Departamentul meu este profitabil iar moralul este bun, așa încât consider că nu se vor atinge de el. Nu cred că au fost probleme cu evaluarea mea din punct de vedere profesional, așa încât nu văd de ce m-ar da afară? Se poate întâmpla orice; poate vrea să își aducă proprii oameni. Dar sunt aici de ceva vreme și dacă vor să scape de mine trebuie să-mi ofere o recompensă pe măsură. Acest lucru îmi va permite să-mi caut altceva. Am lucrat pentru Frontier timp de patru ani, așa încât știu că și după Acme viața poate merge înainte. N-am stat „cu capul în nisip" dar cred că încă mai am un viitor aici. Nu vreau să stric ceva pierzând timpul ca să-mi fac probleme în mod inutil. Pot face față unei schimbări fără să mă simt amenințat; este mai mult decât o ocazie. De fapt, zilele astea mă simt chiar bine și liniștit."

Cum considerați capacitatea lui Neil de a testa realitatea? Părerile lui sunt bine gândite, bine argumentate și bazate pe o evaluare pragmatică ce pare să fie susținută de dovezi – nici departamentul și nici postul său nu sunt în pericol. Este dispus să lucreze cu noua administrație și intenționează să rămână un angajat de valoare, fiind încrezător că, dacă este necesar, va putea reuși, în egală măsură, să aibă succes și în altă parte. Nu îl deranjează perspectiva schimbării și probabil că va continua să funcționeze la fel de eficient ca și înainte.

Pe de altă parte, Bob a început să dea frâu liber unor fantezii pline de teamă, având o atitudine catastrofică fără un motiv real și asta nu este decât de natură să-i mărească nivelul de stres, ceea ce îi va influența capacitatea de a-și desfășura activitatea în mod eficient, lucru care ar putea duce în final la concedierea sa.

...Dar nici nu vă îmbătați cu apă rece

În cazul lui Bob, teama nejustificată se interferează cu capacitatea sa de a-și evalua situația în mod lucid. Dar alți oameni a căror capacitate de testare a realității nu este grozavă, se reped la polul opus, adoptând o atitudine naivă, în ciuda evidenței crescânde că în realitate situația nu este chiar așa de roz.

Această reacție nu este nicăieri mai pregnantă decât în dragoste. Dragostea este oarbă și în multe relații (mai ales la început) ambii parteneri se auto-zugrăvesc în termeni ideali – ca în acest monolog al lui Anne, în ceea ce îl privește pe noul său prieten: „Știu că o să ziceți că nu sunt în toate mințile, dar chiar îl iubesc. S-a schimbat, serios că da! Am încredere în el și știu că dragostea mea a însemnat ceva. E adevărat, obișnuia să fie într-un anturaj prost, dar la ce v-ați aștepta dacă țineți cont că a fost plimbat de la un orfelinat la altul și a mai fost și chestia aia cu drogurile. Dar nu lua decât o doză și nici nu știa ce se află acolo. Acum, a mai trecut timpul și a mai crescut. Știu totul despre celelalte femei – niște ciudate, ca aceea care a rămas însărcinată, dar asta s-a întâmplat cu mult timp în urmă, și..." Dar de ce să mai continuăm? Evident, capacitatea de testare a realității pe care o are Anne trebuie îmbunătățită.

Chiar dacă încercați să întăriți o relație (sau să transformați o relație dificilă într-una normală), evaluarea gravității unei probleme sau aprecierea beneficiilor unei ocazii care se ivește, precum și cântărirea situației așa cum este ea în realitate este crucială pentru succes – însă dacă ați interpretat eronat informația pe care ați primit-o din mediu, aveți un dezavantaj de la început.

Exerciții

O „citire" clară, fără clipire, a mediului vostru, conduce la succes deoarece aduce o dată cu ea capacități de identificare și abordare a problemelor precum și recunoașterea și crearea unor ocazii.

O testare fină a realității vă mai permite să recunoașteți și climatul emoțional al unui grup și modul de manifestare a relațiilor de putere. Este complementară conștiinței emoționale de sine care vă oferă

capacitatea de a vă lua „temperatura interioară"; testarea realității vă permite să măsurați „temperatura exterioară".

Auto-evaluare

1. Deși cele două exemple din capitol – cel privitor la Neil și celălalt privitor la Anne – reprezintă extremele capacității de testare a realității, care dintre acestea se apropie mai mult de stilul vostru? Aveți deseori temeri în ceea ce privește o anumită situație? Sau sunteți mai tentați să prezentați realitatea în roz?
2. Auto-evaluați-vă pe baza întrebărilor care urmează, dând ca răspuns una din următoarele variante: *rar, uneori, de obicei* sau *frecvent.*
   a. una peste alta, oare feed-back-ul primit de la alte persoane vă spune în mod consecvent dacă modalitatea în care interpretați o anumită situație este obiectivă? realistă? rezonabilă? de avangardă? lucidă? la obiect?
   b. este posibil ca alții să vă indice faptul că aveți tendința să evitați dificultățile, să minimalizați problemele? să faceți din țânțar armăsar? să vă apuce transpirațiile pentru niște fleacuri? să aveți tendința de a gândi catastrofic?
   c. vi se spune deseori că fluierați pe întuneric? că visați în roz?
   La întrebarea (a) acordați-vă un punctaj pentru fiecare răspuns de (-2) puncte pentru *rar,* (-1) pentru *uneori,* (+1) pentru *de obicei* și (+2) pentru *frecvent.*
   La întrebările (b) și (c) acordați-vă un punctaj de (+2) pentru *rar,* (+1) pentru *uneori,* (-1) pentru *de obicei* și (-2) pentru *frecvent.*
   Faceți un total al punctelor obținute.
   Un punctaj pozitiv sugerează că simțul vostru de testare a realității este pe drumul cel bun, în timp ce un punctaj negativ sugerează că judecata voastră ar putea fi încețoșată de temeri și dorințe.
3. În bloc-notes-ul vostru scrieți de câte ori vă amintiți că ați fost în conjunctura de a evalua o situație importantă în care aveați un cuvânt de spus (o decizie la serviciu, ceva privind copiii, sau un grup de oameni pe care nu-l știați bine). Privind în urmă, credeți

că ați interpretat situația în mod clar și bazat pe fapte? Sau interpretarea voastră a fost prea negativă sau, din contră, prea optimistă? Rețineți că nu ne interesează dacă rezultatul v-a fost favorabil – ci numai dacă modul vostru de gândire și percepție este concentrat pe ceea ce trebuie.
4. Dacă o altă persoană care este în cunoștință de cauză cu privire la stilul vostru v-a transmis vreun feed-back, cum a fost acesta și cum ați apreciat dovezile oferite?
5. Descrieți în bloc-notes-ul vostru un episod în timpul căruia în lumina feed-back-ului primit din alte surse, credeți că modul vostru de a înțelege o situație a fost total nepotrivit. Apoi scrieți dacă această înțelegere nepotrivită s-a produs cu frică sau cu speranță.
6. Judecând din informațiile adunate din întrebările de mai sus, modul vostru de testare a realității, este de obicei la țintă? negativ? pozitiv?

Teme

Amintiți-vă cum să construiți diagrama ABCDE, consultând din nou capitolul II.

Îmbunătățirea modului vostru de testare a realității depinde de două aptitudini: cea de a identifica monologurile interioare irațională care vă încețoșează judecata logică precum și cea de a disputa și dezbate aceste monologuri pe măsură ce apar.

1. Analizând episodul identificat la numărul 5 de la auto-evaluare, ce fel de monolog interior vă trecea prin minte? Scrieți-l și notați cum puteți disputa și dezbate această gândire neclară.
2. Pe parcursul săptămânii următoare, atunci când sunteți chemați să soluționați o situație la locul de muncă (fie o problemă, fie o ocazie favorabilă) remarcați dacă stilul vostru de gândire vă conduce către o tendință catastrofică și plină de teamă sau o reacție tip „cap-în-nisip". Apoi disputați și dezbateți monologul interior care vă împinge către una dintre cele două extreme. Făcând acest lucru, vă veți dezvolta o atitudine pragmatică, bazată pe constatarea dovezilor. Dar fiți atenți la o ultimă obiecție: unii oameni nu excelează în testarea realității deoarece le lipsește

independența. Deși pornesc de la început cu o imagine clară privind ceea ce se întâmplă, le lipsește încrederea care vine o dată cu independența și în consecință trebuie să apeleze la alții care să evalueze situația pentru ei. Dacă nici aceștia nu excelează în testarea realității, persoana în cauză ar putea fi influențată de punctele lor de vedere eronate.

3. Când ajungeți acasă de la serviciu, notați în bloc-notes-ul vostru situația de la locul de muncă, gândurile voastre inițiale, unele dintre elementele care au fost disputate, dezbătute sau înlăturate și care a fost ultima evaluare pe care ați făcut-o situației.
4. Repetați aceste exerciții, de data aceasta concentrându-vă asupra unui aspect care se ridică între voi și o altă persoană – fie tovarăș de viață, părinte, copil sau prieten apropiat.

CAPITOLUL XIII

Flexibilitatea

„Varietatea dă farmec vieții."

WILLIAM COWPER, 1785

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a vă adapta emoțiile, gândurile și comportamentul la situații și condiții schimbătoare. Această componentă a inteligenței emoționale se aplică capacității dumneavoastră generale de adaptare la circumstanțe nefamiliare, neașteptate și dinamice. Persoanele flexibile sunt agile, sinergetice și capabile de a reacționa la schimbări fără rigiditate. Acești oameni se pot răzgândi când dovezile

arată că se înșală. Sunt în general deschiși spre diverse idei, orientări și moduri de a acționa, arătând toleranță față de ele. Capacitatea lor de a-și modifica gândurile și comportamentul nu este arbitrară și nici neobișnuită, ci mai degrabă în conformitate cu feed-back-ul schimbător pe care îl primesc din mediu. Indivizii cărora le lipsește această capacitate tind să fie rigizi și încăpățânați. Se adaptează greu noilor situații și nu știu să profite de situațiile noi.

La începutul anilor '80, Mary se angajase la un centru pentru sănătate mintală și era mulțumită. Companionul ei apropiat și instrumentul de încredere era o mașină de scris IBM Selectric – cea cu bila rotitoare – care cântărea în jur de o jumătate de tonă și nu se strica niciodată, indiferent de cât de intens era folosită. Mary se obișnuise cu această mașină și simțea că aceasta îi permitea să-și îndeplinească sarcinile – ceea ce, în acea perioadă și loc, era adevărat.

Până la urmă însă, organizația a decretat că mașinile de scris electrice erau depășite și au introdus ultima inovație în domeniul biroticii: procesorul de texte. Șeful lui Mary era încântat. Mary nu era. După săptămâni întregi de rugăminți și încercări de a o convinge, și-a luat adio de la mașina ei de scris pentru a trece la noul aparat.

Curând, spre surprinderea ei, Mary s-a familiarizat cu procesorul de texte. Recunoștea că încercase să se agațe de trecut și că procesorul de texte îi ușura într-adevăr munca. A continuat să dactilografieze încă un an, până când au apărut computerele personale. Compania a achiziționat câte unul pentru fiecare angajat, prevăzut cu un program numit MultiMate. Încă o dată, șeful lui Mary era într-al nouălea cer. Și din nou, Mary era dezamăgită – dar luând lecțiile necesare, a deprins noi aptitudini. Însă când Word Perfect a fost introdus pe piață, iar șeful a anunțat că toată lumea avea să treacă la acest program începând cu marțea următoare, Mary și-a acordat două zile în week-end pentru a se hotărî și luni și-a prezentat demisia.

Atât ea, cât și instituția care o avusese ca angajat timp de atâția ani au pierdut ceva de valoare în aceste circumstanțe nefericite. Mary s-a întins atât cât i-a permis plapuma, nemaiputându-se adapta în

continuare (în mod ciudat, este posibil ca Mary să se fi putut acomoda cu Word Perfect și cu numeroșii săi succesori într-un alt mediu. În cazul în care ar fi luat-o de la început într-un alt centru, ar fi avut perspective noi și ar fi fost mai deschisă la posibilitatea unei schimbări).

Nu vă dați bătuți

Bill Gates s-a arătat întotdeauna entuziasmat în privința noilor tehnologii și a potențialului lor de a ne ușura traiul. Dar unii oameni au uitat că, în privința Internetului, Gates a fost în mod evident pesimist, încercând să încetinească procesul.

Corporația Microsoft examinase problema Net-ului mai demult, dar ajunsese la concluzia că nu va avea o valoare practică până în anul 2010. Era o investiție interesantă pe termen lung, dar evolua prea lent și părea să ofere în principal atracții „de umplutură", precum filme la cerere (pe care oamenii le puteau viziona deja prin transmisii de cablu și satelit).

Apoi, un proaspăt absolvent de colegiu, Marc Andreeson, împreună cu „veteranul" în domeniul industrial, Jim Clark, au creat Netscape, care simplifica și accelera în mod spectaculos accesul la Internet. Dintr-o dată, Microsoft părea că a rămas în urmă în privința unei tehnologii noi, de vârf.

Iar Microsoft, în ochii publicului, însemna Bill Gates, care, în cadrul a numeroase conferințe, arborase o poziție care acum părea dificilă. El era „căpitanul" Microsoft, iar „căpitanii" de modă veche din domeniul industrial se scufundau, de regulă, alături de „corăbiile" lor. În cel mai bun caz, ar fi găsit unele moduri de a ieși din dificultate și a-și apăra poziția – pentru că cel mai neinspirat lucru pe care îl poate face un lider ar fi să-și modifice public orientările. A fi inconsecvent este mai rău decât a te înșela; acest lucru ar putea fi interpretat ca slăbiciune și ezitare sub presiunile exercitate.

Dar ce a făcut Gates? A transformat o corporație multi-miliardară. De ce? Pentru că Gates a fost și rămâne mai preocupat de succes decât de ceea ce cred oamenii despre el. Este guvernat de viziunea

viitorului și de aceea continuă să aibă succes în timp ce alții au eșuat. Liderii de succes nu își pun orgoliul mai presus de țeluri, evoluează o dată cu vremurile și nu se tem să-ți modifice poziția dacă este necesar.

Așa cum, pe viitor, vor face angajații de succes din orice domeniu. Adolescentul de astăzi se poate aștepta la schimbări de carieră – nu numai de locuri de muncă, ci de carieră – de șase ori înainte de a ieși la pensie. Multe dintre posibilitățile de angajare ale zilei de mâine nici nu există încă. Copiii noștri vor face lucruri pe care nici nu ni le imaginăm, schimbându-și și îmbunătățindu-și aptitudinile în permanență.

Flexibilitatea poate fi învățată

Flexibilitatea presupune aptitudinea de a vă auto-antrena pentru a reinterpreta situații neașteptate, care la început pot inspira teamă sau nesiguranță. Acestea variază de la cele pur și simplu supărătoare (dădaca își amintește subit că are de rezolvat o problemă presantă în altă parte) până la cele majore, care presupun schimbări în stilul de viață (un cuplu decide să aibă un copil pentru simplul motiv că soțul conduce o afacere la domiciliu. Apoi, în luna a șaptea a sarcinii soției, viitorul tată primește o slujbă care implică absențe îndelungate. În acest caz, flexibilitatea este cea care va face întreaga diferență dintre o piedică inevitabilă în calea fericirii conjugale și un nou început pentru familie).

Flexibilitatea reprezintă totuși o formă extremă a instinctului domestic – devenim excesiv de atașați de moduri familiare de a gândi și a acționa. Acest lucru se poate schimba, cu toate că nu fără o rupere de vechile obiceiuri și o perioadă de readaptare. Gândiți-vă la ceva la fel de simplu ca a dormi fără pernă sau cu o pernă ortopedică, de formă diferită. La început, va părea ciudat, ceea ce va fi interpretat ca disconfort. Timp de câteva nopți, este posibil să nu vă puteți relaxa. Apoi vă veți simți mai bine, iar gâtul și umerii înțepeniți se vor dezmorți. Țineți minte de asemenea că tehnica ABCDE prezentă în capitolul al II-lea vă poate ajuta să depășiți șabloanele comportamentale dure și neproductive.

Apropo, așa cum știu toți părinții, copiii sunt deseori cei mai consecvenți în obiceiurile lor, tânjind după produse McDonalds până la excluderea totală a celorlalte alimente, strâmbând din nas în fața a tot ceea ce seamănă cu o legumă și refuzând să se apropie de orice alt restaurant. Un mod de a aborda această problemă este să-l priviți pe capriciosul consumator ca pe un critic gastronomic și să transformați meniurile pregătite acasă sau ieșirile la restaurant în ocazii de a încerca și evalua cu severitate și alte mâncăruri. Există șanse mari ca McDonalds să rămână în topul preferințelor, dar exercițiul deschide căi noi și, cu puțin noroc, veți ajunge să puteți strecura pe parcurs și câteva legume în meniu. Tot în acest timp, veți dezvolta flexibilitatea copilului dumneavoastră.

Fiți deschiși la schimbare

În total, componenta flexibilă a inteligenței emoționale se referă la aptitudinea generală de a ne adapta la circumstanțe nefamiliare, neașteptate și fluide. Oamenii flexibili reacționează la schimbare fără rigiditate, sunt deschiși și toleranți față de idei, orientări și moduri diferite de a acționa și pot face față cu ușurință solicitărilor multiple și priorităților schimbătoare.

Rețineți totuși că flexibilitatea nu este același lucru cu impulsivitatea. Persoanele impulsive reacționează în mod arbitrar, fără să se gândească suficient, mai degrabă decât să răspundă unor informații noi și valide. În contrast, cei cărora le lipsește flexibilitatea sunt refractari față de ideile noi și incapabili să se adapteze. Aceste persoane se agață de comportamente vechi în situații noi, chiar dacă acțiunile lor sunt în mod clar insuficiente și lipsite de efect.

Țineți minte de asemenea că flexibilitatea se leagă de testarea realității. Dacă nu vă puteți evalua mediul în mod clar, veți întâmpina greutăți în perceperea noilor semnale care ar trebui să vă conducă la reacții potrivite. Un fotbalist pe post de fundaș, de exemplu, ar trebui să fie extrem de flexibil. El ar putea avea un anumit plan în minte când mingea este preluată de adversari, dar trebuie să se abată de la el dacă

acțiunea se desfășoară după alte coordonate. Dacă rămâne fidel planului dinainte stabilit, indiferent de ceea ce se întâmplă pe teren, ar fi sortit eșecului.

Exerciții

Persoanele flexibile sunt capabile să facă față cu ușurință solicitărilor multiple, priorităților schimbătoare și modificărilor rapide. Mai ales în mediul afacerilor din ziua de azi, această aptitudine este importantă pentru succes deoarece vă permite să profitați de informații noi imediat cum apar, să vă adaptați la schimbări pe măsură ce acestea au loc și să reacționați la schimbarea ordinii priorităților.

Oamenii cărora le lipsește flexibilitatea continuă să abordeze comportamente vechi în situații noi, în care acestea se pot dovedi lipsite de eficiență și efect. Resping ideile noi și, nefiind capabili să se adapteze la schimbări, sunt nepregătiți atunci când sunt necesare modalități noi și diferite de a acționa. Ca urmare, ocaziile de a avea succes le scapă printre degete.

Auto-evaluare

1. În bloc-notes-ul vostru, notați un număr de activități fixe pe care le desfășurați cu regularitate pe parcursul unei zile.
2. Variați vreodată aceste activități? Dacă da, cât de des? Faceți acest lucru ca răspuns la noi informații? Dacă da, de ce?
3. Notați trei lucruri pe care ați dori să le modificați în cadrul acestor activități.
4. În ce mod credeți că ar dori partenerul de viață, prietenii, colegii, superiorii să vă vadă schimbându-vă? V-a sugerat cineva să faceți un astfel de gen de schimbare?
5. La momentul oportun, întrebați pe oricare din persoanele enumerate la întrebarea precedentă unde consideră că vă aflați pe axa rigid-flexibil.
6. Dacă ați putea schimba un singur lucru în legătură cu propria persoană, care ar fi acesta?
7. Concentrându-vă asupra acestei schimbări, cum ați acționa? Cine v-ar putea ajuta s-o realizați? Ce ar face această persoană?

8. Cum credeți că v-ar afecta această schimbare viața?
9. Răspundeți la următoarele întrebări cu *întotdeauna*, *de obicei*, *uneori*, *ocazional*, *rar* sau *niciodată* :
   a. Când luați masa, comandați aceleași feluri de mâncare?
   b. Faceți (sau nu faceți) anumite lucruri minore numai pentru că v-ar putea aduce ghinion?
   c. Aveți tendința de a vă supăra din cauza unor lucruri mărunte, precum faptul că nu ați reușit să vedeți un film pe care doreați să-l vedeți?
   d. Au ceilalți tendința de a vă considera „omul din umbră"?
   e. Sunteți genul de persoană căreia îi place să știe fiecare lucru la locul său, fie acasă, fie la locul de muncă?
   f. Evitați să încercați lucruri noi?

Acordați-vă (-4) pentru *întotdeauna*, (-2) pentru *de obicei*, (0) pentru *uneori*, (+2) pentru *ocazional*, (+4) pentru *rar* și (+6) pentru *niciodată*.

Dacă punctajul este negativ, ar trebui să observați dacă sunteți suficient de flexibil; iar dacă este pozitiv, vă puteți considera probabil o persoană flexibilă.

Teme

Amintiți-vă cum să trasați diagrama ABCDE, revenind la capitolul al II-lea.

Flexibilitatea este construită pe o fundație dublă: un puternic simț al realității și capacitatea de a vă descurca în situații stresante, așa cum sunt ele prezentate în capitolul următor. În acest punct, este recomandabil să vă revizuiți testarea realității – pentru că dacă nu puteți evalua ce se întâmplă în mediul dumneavoastră, veți avea dificultăți în a vă adapta reacțiile la noi informații. De exemplu, schimbările economice care vă afectează locul de muncă nu pot fi ignorate sau greșit interpretate. Dacă nu le observați, nu veți putea să vă faceți noi planuri care vă vor permite să vă căutați un loc de muncă mai stabil.

Alt punct cheie al flexibilității este conștiința de sine, care vă permite să înfruntați temerile nefondate (în mod tipic, griji legate de

pierderea controlului sau de faptul că sunteți privit de sus) și monologuri interioare dăunătoare. Dacă puteți identifica și manevra aceste impedimente, flexibilitatea dumneavoastră va crește.

1. La finele fiecărei zile, notați în bloc-notes-ul vostru o situație în care, privind retrospectiv, considerați că nu ați fost suficient de flexibili – de exemplu, dacă ați refuzat să schimbați o poziție sau nu v-ați mișcat suficient de repede. Utilizând diagrama ABCDE, înregistrați-vă propriul monolog care vă sabotează din interior. După mai multe zile, veți observa apariția unei anumite tendințe. Poate majoritatea temerilor voastre se concentrează pe faptul că ați putea pierde controlul – puteți fi criticați sau să faceți greșeli. Dacă așa stau lucrurile, concentrați-vă pe aceste categorii, utilizând diagrama pentru a disputa și dezbate acest monolog. În acest fel, veți fi gata să urmăriți alte situații pe măsură ce acestea apar și veți putea judeca în ce măsură eforturile voastre au determinat o modificare a comportamentului vostru. Dacă nu, mai încercați să vă reanalizați monologul interior pentru a găsi ceva ce ar fi putut să vă scape. După care dezbateți și disputați din nou noile constatări.
2. În următoarele câteva zile și săptămâni, când observați că vă comportați într-o manieră mai puțin flexibilă, faceți un efort să găsiți noi căi de a face față acestor situații. Poate veți reuși de prima dată sau poate veți constata că monologul interior trecut revine la suprafață, încercând să vă blocheze drumul. Dacă așa stau lucrurile, notați-vă în bloc-notes și reîncepeți o nouă rundă de dezbateri și dispute. Există posibilitatea să fiți nevoiți să faceți acest lucru pentru că îmbunătățirea flexibilității necesită practică și răbdare – mai ales dacă doriți să faceți lucrurile cum trebuie de la bun început și să reacționați la orice insucces inițial, devenind chiar mai rigizi și autocritici. Continuați! Până la urmă, eforturile voastre vor fi recompensate.
3. Fiți conștienți că ceea ce la început ar putea părea flexibilitate poate de fapt să reprezinte o lipsă a caracterului asertiv. Similar, ceea ce la prima vedere poate părea o manifestare a asertivității

poate fi de fapt o lipsă de flexibilitate. Amintiți-vă de faptul că a avea un caracter asertiv înseamnă să aveți puterea de a vă apăra drepturile, exprimându-vă și susținându-vă gândurile, sentimentele și comportamentul. Dar dacă veți continua să apărați o poziție în ciuda primirii unor informații raționale și valide care vă neagă poziția, deveniți cu adevărat inflexibili și lipsiți de asertivitate. Dacă cedați prea frecvent la dorințele altora, nu înseamnă că sunteți flexibili, ci lipsiți de caracter asertiv. În bloc-notes, folosiți diagrama ABCDE pentru a evalua dacă monologul interior și comportamentul vostru în anumite situații sunt flexibile/lipsite de caracter asertiv, sau au caracter asertiv/inflexibilitate.

4. Ori de câte ori vă considerați ca fiind inflexibili, străduiți-vă să fiți mai deschiși către idei și modalități noi de a face unele lucruri. Mai târziu, în aceeași zi, scrieți concluziile voastre și succesele înregistrate.

PARTEA a V-a

DOMENIUL ADMINISTRĂRII STRESULUI

Acest domeniu al inteligenței emoționale se referă la capacitatea voastră de a rezista stresului fără a ceda, a pierde controlul sau a dispera. Succesul din acest punct de vedere înseamnă că sunteți în general persoane calme, prea puțin impulsive și rezistați bine când vă aflați sub presiune. La locul de muncă aceste calități sunt vitale dacă în mod obișnuit aveți lucrări cu termene de predare exacte sau trebuie să faceți față mai multor cereri. În familie aceste calități vă permit ca simultan să vă ocupați și de casă dar și de sănătatea propriei voastre persoane.

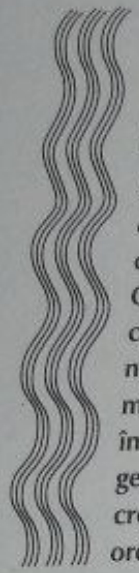
CAPITOLUL XIV

Toleranța la stres

„Nu putem face absolut totul."

VIRGIL, 70-19 î.H.

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a rezista unor evenimente potrivnice și unor situații stresante fără a ceda, făcând față în mod activ și pasiv stresului. Această aptitudine se bazează pe: (1) capacitatea de a alege modalitatea de a acționa pentru a face față stresului (a avea resursele necesare, eficiența și capacitatea de a găsi metodele potrivite), știind ce este de făcut și cum trebuie făcut. (2) o dispoziție optimistă atât în ceea ce privește experiențele noi și schimbarea în general cât și



în ceea ce privește capacitatea personală de a depăși cu succes o anumită problemă care se ivește și (3) un sentiment că puteți controla sau influența situația stresantă, rămânând calmi și păstrând controlul.

Toleranța la stres include și un repertoriu de răspunsuri adecvate la situații stresante. Acestea sunt asociate cu capacitatea de a fi relaxați și stăpâniți pentru a face față cu calm dificultăților fără a vă lăsa copleșiți de emoții puternice. Oamenii care au o toleranță bună la stres tind să facă față crizelor și problemelor în loc să cedeze sentimentelor de neajutorare și de deznădejde. Anxietatea care apare de cele mai multe ori atunci când această componentă nu funcționează în mod adecvat are un efect supărător asupra performanțelor generale deoarece contribuie la slăbirea puterii de concentrare, creează dificultăți în luarea deciziilor precum și probleme de ordin somatic, cum ar fi tulburările de somn.

Kevin, desemnat pentru o zi drept responsabilul parcului de automobile, este la capătul puterilor.

„Nu știu cât am să fiu în stare să mai rezist în această situație" – îi spune el amicului său, Lawrence. „Am două proiecte majore de predat până la finele lunii. Partenerul meu este bolnav, așa încât toate dosarele lui mi-au fost date mie spre soluționare. Sandy tocmai a plecat la Detroit să stea cu mama ei – pentru iarăși Dumnezeu știe ce. În cazul acesta, mai trebuie să mă ocup și de cei doi copii. Și, colac peste pupăză, tocmai am aflat că Darlene are o problemă legată de capacitatea de a învăța. Nu e nimic serios, dar va avea nevoie de cineva care să o ajute și știi cât de mult costă așa ceva."

Lawrence dă din cap compătimitor. „Chiar ai multe pe cap" spune el. „Nu știu cum ai să reușești să faci față."

„Am un secret", spune Kevin, „Nu mă opresc din drum. Mă doare ceafa îngrozitor. Mă trezesc la ora 2 dimineața, cu gândul la ce am de făcut și nu mai pot adormi la loc. Uneori aproape că nu mai pot respira.

A, și să nu uit să-ți spun, m-am dus la doctor. Mi-a spus că încă sunt viu, nu am probleme cu inima și plămânii, sunt în regulă. Dar mi-a spus că sunt stresat rău de tot și aici are dreptate."

Kevin a fost înțelept că s-a dus să-și consulte medicul – ceea ce mulți oameni nu fac și continuă să zâmbească și să îndure până cad răpuși. Simptomele stresului pot într-adevăr să semene cu simptome specifice bolilor de inimă, plămâni sau tiroidă. Și diagnosticul medicului său a fost corect: încărcătura prea mare de stres este la ora actuală una dintre cele mai obișnuite maladii. S-a dovedit că felul în care ne simțim are un impact enorm asupra funcțiilor corpului nostru – bătăile inimii, rata respiratorie și tensiunea arterială. Pe termen lung, echilibrul emoțional are un efect circular asupra toleranței la stres. Cu cât sunteți mai atenți, cu atât veți putea face mai bine față loviturilor vieții și vă veți simți mai sănătoși, atât mental cât și fizic. Incapacitatea de a face față stresului poate determina de multe ori depresii, lipsa concentrării, anxietăți, o slabă capacitate de luare a deciziilor, precum și probleme cu somnul. Și toate acestea, însoțite de unele simptome fizice și mai neplăcute, cum ar fi problemele cu respirația, dureri în piept, diaree, palpitații și greață. Credem că știm ce înseamnă stresul și cum ne afectează el viața. Dar chiar dacă înțelegerea noastră este corectă, uneori ne este greu să facem ceva concret în legătură cu acest lucru din cauza programului nostru tot mai încărcat și mai dezordonat.

Evoluția stresului

În ultimele trei decenii, modul nostru de a înțelege stresul s-a modificat în mod dramatic. De fapt, termenul nu provine nici din psihologie, nici din fiziologie, ci din fizică și se referă direct la forța mecanică ce acționează asupra unui corp. Reacția la acel stres s-a numit încordare.

Noțiunea de stres a fost mai întâi aplicată la animale și oameni în anii '30, atunci când oamenii de știință evoluționiști au demonstrat cum, în trecut, situațiile periculoase determinau anumite stări amenințătoare din punct de vedere fizic. Evenimentele exterioare sau cele care erau percepute drept periculoase obligau organismul să

acorde un răspuns de genul „luptă sau fugi". Dacă primii oameni (sau lei, tigri, urși) au ales să lupte, aceștia aveau, de bine, de rău, ceea ce le trebuia pentru a alunga un nepoftit. Alternativa (pentru aceștia sau pentru creaturile mai mici) era fuga.

Aceste răspunsuri fiziologice automate erau cruciale pentru strămoșii noștri primitivi, iar noi suntem moștenitorii lor. Dar astfel de impulsuri biologice adânc înrădăcinate pot fi astăzi pentru noi o adevărată binecuvântare. Când atât mintea cât și trupul nostru reacționează la un baraj de stres, rezultatele pot fi devastatoare. Desigur, reacțiile noastre sunt ceva mai variate decât cele două variante, „luptă sau fugi". În anii '60, Dr. Hans Selye a identificat ceea ce el a denumit Sindromul de Adaptare Generală – metodele noastre proprii de a face față evenimentelor stresante. În esență, el era de părere că oamenii trec prin trei etape: alarmă, rezistență și epuizare. Toate acestea sunt mai mult sau mai puțin automate sau înscrise în genele noastre. Dar, conform Dr. Selye, intervențiile conștiente pentru o mai bună administrare a acestor trei etape poate modifica impactul lor. Aceste intervenții stau la baza tehnicilor eficiente de toleranță a stresului, dintre care unele sunt descrise în exercițiile cuprinse în cadrul acestui capitol.

Indicatorii stresului

Ca și în cazul altor componente ale inteligenței emoționale, primul pas în înfruntarea cu stresul este acela de a conștientiza acest lucru și de a recunoaște senzațiile fizice și mentale. Care dintre ele sunt valabile în cazul vostru? Este posibil să vă simțiți încordați, copleșiți sau tensionați; este posibil să simțiți o tensiune în gât, spate și umeri; sau puteți suferi de dureri de cap, amețeli sau respirație greoaie. Stilul de somn poate să sufere și el schimbări și pot apărea lipsa poftei de mâncare, probleme cardiace sau diverse feluri de dureri și insuficiențe fizice.

Sub influența stresului, starea voastră de spirit se deteriorează și trebuie să vă luptați cu depresia și anxietatea. Gândurile vi se înscriu în mare măsură în gama: „Este mai mult decât pot suporta", „Nu mai pot", „Cum să scap și din situația asta?", „Aș dori ca toate problemele mele să dispară", „Chiar nu poate face nimeni ceva să mă ajute?"

În ceea ce privește comportamentul, stresul este de obicei evident atât pentru persoanele care suferă de pe urma acestuia, însă și pentru un observator ager. Atunci când sunteți sub presiune probabil că nu puteți sta liniștiți. Vă plimbați de colo-colo, vă frământați mâinile sau vi le treceți prin păr. La polul opus al acestei stări se află tendința de a privi în gol, de a sta tolănit ore întregi în fața televizorului sau de a vă băga devreme în pat, unde stați și vă uitați la tavan.

Dacă stați puțin și reflectați asupra acestor reacții sumbre și mai notați orice alte stări pe care le-ați avut – senzații fizice, stări emoționale, gânduri obișnuite și acțiuni observabile – veți putea avea o imagine mai clară a propriului vostru profil în cazul în când sunteți supuși stresului.

Păstrați-vă speranțele

Toleranța eficientă la stres servește drept măsură de prevenire, ajutându-ne să ne protejăm de creșterea tensiunii arteriale, boli cardiovasculare și ulcer. Aceasta implică un întreg repertoriu de răspunsuri potrivite la situații care vă pun la încercare. Este capacitatea de a fi calmi și relaxați pentru a face față dificultăților fără a vă lăsa purtați sau afectați de emoții puternice. Aceasta vă va permite să urmăriți și să controlați problemele una câte una, în loc să vă lăsați cuprinși de panică. Așa cum am văzut, alternativele sunt foarte puțin atractive.

James O. Jackson, redactor-șef și editor al revistei *Time* este unul dintre puținii profesioniști care posedă un admirabil prag pentru stres. Natura profesiunii sale îl pune în fața unui baraj întreg de sarcini de ultim moment și totuși el reușește să se concentreze, să asimileze cantități vaste de informații în câteva ore și să redacteze articole scrise într-un mod atrăgător. În tot acest timp, el reușește să-și păstreze cumva simțul umorului, are timp pentru problemele altora și face față comportamentelor excentrice și colegilor frânți de oboseală, cu o stăpânire de sine de invidiat. Cum face asta? După cum susține chiar el, „mi-a fost de ajutor faptul că am fost crescut în New Mexico unde singurul stres este importat în urma vizitelor făcute de texani, de cei din New York și din California". Conform celor susținute de el, cheia

este aceea de a rămâne în limitele propriilor competențe. Aceasta înseamnă să fiți siguri de ceea ce puteți face, faceți totul cât mai bine cu putință și procedați astfel încât nimeni și nimic să nu vă împingă într-o stare de furie care nu este necesară. Conform părerii lui Jackson, mai importantă este păstrarea speranței și a perspectivei: „Ce va însemna totul peste 100 de ani sau peste 100 de zile sau 100 de ore?" Și cu un spirit tipic auto-dezaprobator, scoate în evidență valoarea leneviei, deoarece „oamenii comozi găsesc modalități rapide și ușoare de a-și rezolva problemele." Și toate acestea veneau de la un om care a condus birouri de presă la Bonn și Moscova, cel care a fost primul jurnalist american care i-a luat un interviu lui Mihail Gorbaciov, a scris un roman de spionaj și în timpul liber îi place să se ocupe de grădinărit la casa sa de vară din Massachusetts.

Formulele lui Jackson se concentrează pe trei elemente cheie: capacitatea de a planifica o acțiune pozitivă în vederea limitării și stăpânirii stresului; capacitatea de a menține o atitudine pozitivă în fața unor schimbări bruște și a unor experiențe negative; și capacitatea de a simți că dețineți controlul sau măcar că puteți avea o minimă influență asupra evenimentelor care pot induce stresul.

Nu fiți propriul vostru inamic

Sentimentele determinante ale stresului sunt deseori „scuturate" de diagrama ABCDE descrisă în capitolul al II-lea precum și de monologurile pe care le aveți cu propria voastră persoană și care vă sabotează din interior. Este foarte ușor să dați unei situații o tentă catastrofală, folosind expresii de genul „Îmi este imposibil să fac acest lucru". Păreri dezordonate ca acestea vă garantează menținerea unui cerc vicios în care stresul funcționează la turație maximă. Este dificil – dacă nu chiar imposibil – să abordați adevărata cauză externă a propriilor sentimente de stres chiar dacă nu reușiți mai întâi să le țineți sub control.

Să ne întoarcem la Kevin, șoferul cel stresat și să-i examinăm diagrama ABCDE. Evenimentele care activează situația sunt clare: jonglează cu două proiecte, colegul său de serviciu este bolnav, ceea ce îl obligă să jongleze și mai mult; soția lui a plecat din oraș pentru a

rezolva o criză de familie; și fiica sa a fost diagnosticată cu o afecțiune legată de capacitatea de a învăța. După aceea, el descrie consecințele: se simte încordat, anxios și copleșit. Nu știe încotro să se îndrepte; nu poate dormi din cauza temerilor pe care și le face pentru sănătatea sa.

Cel puțin Kevin a fost inteligent și s-a dus la un doctor care l-a sfătuit să se ferească de stres. Un început bun – dar acum trebuie să examinăm părerile care conduc spre senzația de copleșeală pe care o simte Kevin. Dacă va ceda stresului, va avea necazuri. Va încerca să-și amâne rezolvarea problemelor, dar fără succes. Le va da la o parte în încercarea de a se odihni puțin, dar nu se va putea odihni. Așa încât – conform scenariului nostru optimist – să zicem că el examinează ce se petrece. Este tulburat, dar va face față. Soția sa nu l-a părăsit, și problema fiicei sale a fost identificată la timp. Dezbătând și risipind aceste probleme cu adevărat serioase, poate categoric să găsească o modalitate de a le face față.

În primul rând, își stabilește prioritățile. Serviciul nu se va dezintegra dacă el își ia puțin timp liber pentru binele familiei și sănătății sale. Astfel, se decide să vorbească, admițând că este copleșit și se consultă cu colegii să vadă dacă ar putea să împartă cu ei sarcinile suplimentare care îi revin. Se calmează și poate pleca împreună cu colegul său de la parcul de automobile să joace o partidă de squash sau se mulțumește să meargă la o saună. Aceste lucruri îi fac bine și în acest fel reușește să conceapă un plan de a modifica termenele de predare a proiectelor și de a chema înapoi un fost angajat, o persoană mai în vârstă care mai oferă periodic firmei servicii de consultanță și este cunoscut și de șeful său. Pe de o parte, aceasta va mai micșora presiunea iar, pe de altă parte, Kevin se hotărăște să-i telefoneze zilnic soției sale pentru a-i demonstra că-i pasă de problemele mamei sale. Apoi se gândește cum să procedeze pentru a face rost de bani gheață pentru rezolvarea problemei fiicei sale și a-i asigura un profesor. Aceasta este o problemă mai ușor de rezolvat deoarece nu s-a atins de ceva timp de linia sa de credite și din punct de vedere financiar stă destul de bine. Până când se întoarce soția sa, își poate permite să angajeze o guvernantă pentru fiica lor, pentru a avea timpul necesar să caute un profesor potrivit. Parcurgând acest exercițiu, panica sa se

reduce și el percepe un număr de modalități posibile de acțiune, starea sa de spirit se îmbunătățește iar stresul – deși încă prezent – începe să devină mai ușor de controlat. Cu puțin noroc, la următoarea examinare medicală, rezultatele vor fi mult îmbunătățite.

Puteți să vă îmbunătățiți rezistența la stres și să dezvoltați ceea ce se poate numi răbdare? Bineînțeles că da. Toleranța la stres se poate învăța. O dată învățată, vă oferă liniște, împăcare și o sănătate îmbunătățită atât pe termen scurt cât și pe un termen mai lung. La rândul său, aceasta ne permite să devenim flexibili și adaptabili atunci când în calea noastră apar alte probleme mai mari.

Încercarea de a înțelege relația dintre evenimentele negative și capacitatea de a le face față are o istorie lungă. În anul 1933, Freud postula ceea ce el numise „mecanismul de apărare", un proces puternic, inconștient, care implică represiunea internă, adânc înrădăcinată și raționalizarea. Dar teoriile lui Freud au fost actualizate la finele anilor '70 de către cercetătorii care credeau că, din contră, situațiile stresante dezleagă de obicei strategii conștiente sau stiluri pe care persoanele supuse stresului le-au dezvoltat în timp pentru a le adapta propriilor lor persoane.

Astfel, pentru cei care doresc să facă mai bine față stresului, avem vești bune. Dacă Freud ar fi avut dreptate, procesele inconștiente ar fi trebuit să poată fi probate și descoperite prin mijloacele terapiei extensive – o perspectivă entuziasmantă. Dar dacă stresul poate fi redus (sau accentuat) – uneori instantaneu – de către persoanele implicate, în funcție de ceea ce își spun și cum se comportă, atunci starea este mult mai deschisă îmbunătățirilor, pe bază individuală.

Exercițiile care urmează vă vor ajuta să învățați să faceți mai bine față stresului.

Exerciții

Dacă elaborăm răspunsuri la stres în fața unor situații provocatorare și solicitante, întotdeauna riscăm ca experiența emoțională a anxietății, panicii sau disperării să erodeze capacitatea noastră de a testa realitatea, soluționa problemele precum și de a ne comporta plini de încredere și siguranță. Simptomele noastre fizice cum ar fi cele de tensiune cronică,

probleme cu respirația ne vor epuiza sentimentele de vitalitate și ne vor îngreuna capacitatea de concentrare. Toate aceste slăbiciuni vor face și mai puțin probabilă reușita noastră.

Pe scurt, dacă „cedăm" în fața unor pretenții minime de mediu nu vom avea prezența de spirit, tăria sau rezistența de a ne comporta în mod independent și cu caracter asertiv și toate acestea vor submina încercările noastre de a reuși. Cei care nu au un nivel ridicat al toleranței la stres tind să cedeze și să fie copleșiți în două moduri: unii se simt agitați și cu o puternică stare de anxietate, frustrați și îngrijorați, neajutorați și lipsiți de speranță, demoralizați și apatici; alții ar putea să nu manifeste stări emoționale deosebite, dar să aibă în schimb simptome fizice de insomnie, tahicardie, dificultăți cu respirația, stări de vomă, diaree, urticarie sau dureri de cap.

Persoanele care au reușit să-și dezvolte toleranța la stres nu mai manifestă aceste simptome, ci reușesc să rămână calme și să se concentreze atunci când sunt presate. Nu își aruncă neputințele asupra altor persoane și au capacitatea de a se relaxa din punct de vedere emoțional. Cei care tolerează bine stresul sunt descriși ca fiind rezistenți și energici. Ei pot avea o atitudine plină de încredere în sine, o gândire clară și o evaluare realistă a mediului în care se află.

Toleranța la stres este strâns legată de succes deoarece atrage după sine capacitatea de concentrare și de stăpânire a „furtunilor", fără a permite sentimentelor neplăcute sau simptomelor fizice să se interfereze cu progresul în realizarea unui obiectiv. Fără capacitatea de a tolera stresul, testarea realității, soluționarea problemelor, flexibilitatea și controlul impulsurilor se erodează. Și dacă aceste aptitudini sunt subminate, individul devine din ce în ce mai puțin capabil să „funcționeze" cu succes.

Auto-evaluarea

Amintiți-vă cum trebuie alcătuită diagrama ABCDE revenind la capitolul al II-lea.

1. Gândiți-vă la o situație neplăcută, solicitantă sau neașteptată care a apărut recent la locul de muncă. Poate că e un termen limită, care apare exact când sunteți deja copleșiți, o promovare pe care ați ratat-o sau chiar perspectiva de a vă pierde locul de muncă.

2. În bloc-notes-ul vostru, notați sentimentele neplăcute pe care le-ați avut, orice senzație fizică inexplicabilă care a însoțit incidentul și în ce mod a avut de suferit munca voastră ca urmare a dificultăților în stăpânirea stresului.
3. Acum gândiți-vă la o situație similară care s-a ivit în viața voastră personală, cum ar fi problemele de care v-ați lovit în relația cu partenerul de viață, părinții sau copiii. Și din nou, înregistrați-vă sentimentele, reacțiile fizice și impactul negativ al stresului asupra relațiilor voastre cu aceste persoane.
4. Amintiți-vă o serie de incidente recente stresante și notați evenimentul care a declanșat stresul. Observați dacă aceste evenimente formează un anumit tipar, care vă scoate în evidență zonele de vulnerabilitate la stres; respectiv, observați dacă acestea sunt în mare parte legate de familie sau de locul de muncă. Care dintre ele, dacă este cazul, v-a produs un sentiment de neajutorare și incapacitate de a efectua schimbarea?
5. Încă o dată, pentru aceste incidente, notați sentimentele și senzațiile fizice. Apare oare și aici un tipar? Unii dintre noi manifestă ambele tipuri de simptome în același timp. Dacă faceți parte din această categorie, care sunt, în cazul vostru, primele simptome ale stresului?
6. Cum faceți față stresului în prezent? Menționați pe o listă chiar și acele metode care nu sunt eficiente și pe care ați dori să le schimbați.
7. La care din următoarele tehnici este mai potrivit să apelați: să respirați adânc în timp ce vă plimbați, să numărați încet până la zece și să ignorați problema, sperând că va dispărea, să aruncați greutatea pe umerii altora, să căutați strategii alternative, să întocmiți liste, să lăsați emoțiile să iasă la suprafață, să faceți exerciții fizice, să apelați la alcool, tutun sau alte droguri, să meditați – practicând yoga sau ascultând o muzică relaxantă, să luați un tranchilizant sau alte medicamente?
8. Cum ați prefera să faceți față stresului pe măsură ce vă afectează și îl înțelegeți? În cazul vostru, care credeți că este soluția ideală?

Teme

Un număr de exerciții fizice ne pot ajuta să trecem de la stările emoționale instabile la sentimente mai calme, mai relaxante – modificând totodată într-o anumită măsură și răspunsurile fiziologice ale organismului nostru. Pentru a obține un efect maxim, aceste exerciții trebuie să facă parte din rutina noastră zilnică. Nu așteptați până apare o criză pentru a apela la ele în căutarea unei rezolvări rapide – deși două dintre ele pot fi utilizate atunci când emoțiile se acutizează. Acestea nu durează decât cinci sau zece minute – un timp relativ mic, ținând cont de timpul pe care îl petreceți în fața televizorului sau bând cafele.

Întrucât eliberează endorfine, exercițiul are un efect puternic asupra reducerii semnelor și simptomelor stresului. De asemenea, acesta vă binedispune, simțiți (corect) că realizați în mod activ ceva constructiv, în loc să experimentați în mod pasiv anumite senzații. Veți simți în tot corpul o senzație de control – și, mergând mai departe, veți putea controla și situația care a declanșat de la bun început stresul.

1. *Respirația abdominală sau diafragmatică* – sună ciudat la început și într-o oarecare măsură chiar nenatural. De obicei ne umplem plămânii cu aer ridicând coșul pieptului când inspirăm și eliberându-l atunci când expirăm. Dar această stare de fapt normală ne poate amplifica stările emoționale. Respirația abdominală implică menținerea fixă a coșului pieptului în timp ce activăm diafragma care este situată în partea superioară a stomacului. Iată cum trebuie să procedați:

   Găsiți o zonă liniștită și mochetată, departe de orice sursă care v-ar putea distrage. Desfaceți-vă cămașa sau bluza și scoateți-vă pantofii. Întindeți-vă pe spate și închideți ochii, după care puneți-vă o mână pe piept și una pe abdomen. Respirați normal și observați ce se întâmplă – apoi concentrați-vă pe schimbarea acestui tipar instinctiv.

   Mențineți-vă pieptul și coastele cât mai imobile cu putință, respirați pe nas și lăsați abdomenul să se dilate și să permită inspirarea. Expirați apoi ușor cu gura puțin întredeschisă. Exersând, veți fi capabili să permiteți abdomenului vostru contractat să

direcționeze expirația. Repetați acest ciclu timp de cinci minute, după care vă veți simți reîmprospătați, relaxați și plini de viață. În timpul momentelor stresante, tot puteți apela la respirația abdominală în timp ce stați jos, în picioare sau chiar în mers. Dacă nu puteți închide ochii, concentrați-vă asupra unui obiect apropiat și repetați ciclul respirator ori de câte ori doriți.

2. *Acupresiunea* funcționează pe aceleași principii ca și acupunctura și masajul Shiatsu. Un exercițiu simplu vă va demonstra avantajele sale. Utilizând degetul mare și pe cel arătător, strângeți porțiunea cărnoasă dintre degetul mare și cel arătător al celeilalte mâini. Senzația ar trebui să fie ușor neplăcută dar nedureroasă. Mențineți presiunea timp de cinci secunde, repetați pentru mâna cealaltă și apoi repetați ciclul de încă două ori. Veți sesiza cum, încet, tensiunea scade.
3. *Relaxarea progresivă* a fost introdusă de psihologul Edmund Jacobsen, fiind ulterior perfecționat de Robert Benson la Universitatea Harvard, precum și de cunoscutul psihiatru Joseph Wolpe. S-a dovedit că, dacă acest exercițiu este practicat zilnic, este eficient în reducerea tensiunii arteriale înalte, a sindromului de colon iritabil și a nivelului general de anxietate. Dar este mai puțin eficient în timpul unor atacuri acute sau bruște de anxietate, care sunt cel mai bine remediate prin mijloacele respirației abdominale și prin acupresiune.

Și în acest caz, este nevoie de o porțiune liniștită și mochetată. Scoteți-vă pantofii, faceți-vă lejeri, întindeți-vă pe spate și închideți ochii. Strângeți tare ambii pumni timp de zece secunde și concentrați-vă asupra tensiunii din mâini. Apoi, eliberați încet strânsoarea și veți remarca o senzație de greutate și căldură. Nu repetați acest lucru. În schimb, începeți să vă flexați bicepșii și antebrațele pe aceeași durată de timp. Continuați să vă încordați mușchii feței, trecând apoi spre umeri, piept, stomac, șale, șolduri, șezut, pulpe și picioare. Pe toată această durată, spuneți-vă mereu că vă simțiți din ce în ce mai relaxați. După ce ați terminat, rămâneți liniștiți un timp și ridicați-vă încet. La început, este posibil să vă simțiți puțin amețiți. Acest lucru este perfect normal dar în următoarele

câteva minute aveți grijă să mergeți mai atent. Un sfat: nu încercați aceste exerciții în cazul în care aveți vreo suferință musculară. Exercițiile le puteți adapta eventual stării voastre de sănătate, dar înainte de a face acest lucru, trebuie să cereți sfatul unui profesionist în materie.

4. *Distragerea coordonată a atenției* vă ajută să combateți stresul și puteți realiza acest lucru în diverse moduri. În primul rând, încercați să alcătuiți o listă a ceea ce puteți face când sunteți stresați. Simpla așternere pe hârtie vă oferă sentimentul că ați alcătuit o planificare, ceea ce conduce și la apariția unui sentiment de control. Apoi, puteți să vă autodistrageți atenția când apar gândurile îngrijorătoare, înlocuindu-le cu imagini mentale plăcute și liniștite, cum ar fi malul mării, o pădure sau deplasarea norilor. Iar dacă ați descoperit care sunt activitățile ce accentuează manifestarea stresului, puteți să le opriți. De exemplu, dacă sunteți blocați în trafic și constatați că vă uitați la ceas la fiecare treizeci de secunde, încercați să vă distrageți atenția uitându-vă la indicatorul de temperatură. În loc să ascultați postul local de radio, care transmite muzică rock și știri (care vă spun ceea ce știți deja – că sunteți blocați în trafic), ascultați mai bine muzică clasică.

O altă metodă eficientă de a îndepărta stresul este să vă luați gândul pentru un timp de la griji și să vă promiteți că le veți avea în vedere într-un alt moment al zilei. Faceți o listă a grijilor voastre, sigilați foaia de hârtie într-un plic și indicați pe el o anumită oră. Acum, că preocupările voastre au fost date de-o parte, promiteți-vă că nu vă veți mai gândi la ele până la ora indicată pe plic. Când ora respectivă sosește, redeschideți plicul și examinați-vă din nou preocupările timp de trei minute. Puneți apoi din nou lista în plic, sigilați-l, scrieți pe el o altă oră și repetați procedura.

CAPITOLUL XV

Controlul impulsurilor

„Pot rezista la orice, mai puțin tentațiilor."
OSCAR WILDE, *LADY WINDERMERE'S FAN*

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a rezista unui impuls sau unei tentații de a acționa. Controlul impulsurilor atrage capacitatea de a vă accepta impulsurile agresive, de a fi stăpâni pe situație și de a controla agresivitatea, ostilitatea și comportamentul iresponsabil. În procesul de control al impulsurilor, problemele care apar sunt legate de toleranța redusă la frustrare, impulsivitate, probleme cu controlul furiei, abuzare, pierderea autocontrolului și un comportament exploziv și de neașteptat.

În urma unei prezentări pe tema inteligenței emoționale pe care am făcut-o în fața unui grup de lideri în domeniul afacerilor, mai mulți participanți m-au abordat pentru a continua discuția. Unul dintre ei, însoțit de o femeie ceva mai tânără, aștepta nerăbdător să ne vorbească. Când îi veni rândul, își începu comentariul spunând că era de acord cu aproape tot ceea ce se spusese, dar se opri mai mult asupra unei probleme. După părerea lui, eram foarte departe de esență în ceea ce privește controlul impulsurilor.

El însuși era foarte impulsiv și așa fusese întotdeauna. Conform considerațiilor sale, dacă nu ar fi fost așa, nu ar fi ajuns nicăieri în viață. Făcu referire la milioanele de dolari pe care le făcuse și menționă și alți întreprinzători aflați într-o situație similară din punct de vedere al succesului. În cazul lor, controlul impulsurilor i-ar fi împiedicat, trăgându-i în jos. Avea în sânge deciziile luate la primul impuls; era recunoscut pentru ele și nu era pregătit să se scuze în fața nimănui. Și nici nu-i era teamă să acționeze imediat ce lua o hotărâre; nu permitea nimănui să-i stea în cale. Dacă el și cei ca el ar fi încercat să-și nege aceste impulsuri, ar fi însemnat să acționeze împotriva modului lor de a fi și ar fi ajuns niște ratați.

Din punct de vedere logic acest comentariu era interesant și a părut că îi impresionează pe cei de față. Dar trebuia să-i dau o replică. Astfel, l-am întrebat dacă a pierdut vreodată o tranzacție din cauza comportamentului său impulsiv. Bineînțeles, veni răspunsul, așa și merg lucrurile. Uneori câștigi, alteori pierzi. Și atunci, l-am întrebat dacă era căsătorit și mi-a răspuns că fusese căsătorit de trei ori.

– Ai copii?

– Da, patru.

– Și îi vezi deseori?

– Bineînțeles, o dată la câteva săptămâni. Dar ce legătură are asta cu restul aspectelor? În orice caz, în ceea ce privește impulsivitatea... am vrut doar să vă informez.

Spunând acestea, se întoarse și se alătură grupului care pleca.

După plecarea lui, tânăra care îl însoțise rămase în urmă câteva minute. Se prezentă și spuse că era adjuncta celui care tocmai plecase.

– Știți, aveți dreptate, spuse ea, eu trebuie să lucrez cu el. Vine de dimineață și începe să se ia de oricine îi stă în cale. Îi pune pe toți pe jar, toți sunt demoralizați încă dinainte să-și înceapă ziua. Vrea ca toți să acționeze cu aceași rapiditate ca și el. Își apără poziția în așa fel încât nimeni nu se poate apropia. De cele mai multe ori are dreptate, dar și când greșește, o face lată. Și acest lucru se tot repetă. Eu pot să-l țin în frâu, dar apoi trebuie să fiu atentă să nu terorizeze restul personalului sau să-i lase în necunoștință de cauză cu privire la ceea ce are de gând să facă. Iar viața lui personală este cu totul altă poveste.

În cea mai mare parte lucrurile stăteau așa cum bănuiam și noi – și așa cum ați constatat și voi din răspunsurile la întrebările noastre. Din fericire pentru el și pentru firma sa, afaceristul impetuos era suficient de inteligent sau norocos ca să fi angajat un adjunct ideal, a cărei carieră se pare că se construia în principal pe compensarea punctelor sale vulnerabile. Răbdarea și aptitudinile sale interpersonale superioare, păstrau integritatea colectivului, în timp ce el își urma comportamentul în „stilul smuls". Aceasta este o combinație bună, atâta timp cât rezistă – deși este discutabil cât va putea ea să ducă în spate o greutate așa de mare. Însă imaginați-vă cât de multe ar putea el câștiga atât în viața profesională cât și în cea personală dacă ar putea fi mai puțin impulsiv.

Gândiți înainte de a acționa

Remarcați că omul nostru de afaceri din povestea de mai sus consideră că impulsivitatea poartă tot meritul pentru succesul său – dar tulbură apele când vorbește despre încredere și acțiune conform instinctelor adevărate. Nimeni nu sugerează că un control eficient al impulsurilor implică înăbușirea sau trecerea cu vederea a unor sentimente valoroase de curaj. Mai degrabă este vorba de capacitatea de a gândi înainte de a acționa – respectiv de a administra în mod înțelept și la rece o gamă largă de stări și porniri emoționale.

Știm că oamenii au probleme în ceea ce privește controlul impulsurilor atunci când alții îi descriu ca fiind nechibzuiți, cu mințile aprinse, nerăbdători sau (în cel mai bun caz) iuți. Aceștia au o toleranță

redusă de frustrare, un moment sunt liniștiți pentru ca în secunda următoare să devină dificili. Au tendința să ia decizii slabe în situații de presiune și să cheltuiască banii fără socoteală. Viața lor amoroasă este hiperactivă dar nu se îndreaptă către o direcție anume, deoarece nu pot susține o relație pe durată mai lungă. Nu acționează pentru realizarea propriilor interese și se lasă duși de impulsurile de moment. „Instinctul" la care se referea omul nostru de afaceri se constituie de fapt în esență în reacții reflexe la evenimentele care au loc.

Prin contrast, persoanele care dispun de un control eficient al impulsurilor au în primul rând capacitatea de a gândi înainte de a reacționa la primul impuls. Acest lucru permite suficientă capacitate mentală pentru a putea cântări alternativele și de a evalua opțiunile astfel încât acțiunile și expresiile lor să fie justificate și bine gândite. Aceasta conduce la un comportament responsabil și la decizii luate corect. Planurile făcute după o perioadă de reflecție au întotdeauna mai multe șanse de reușită. De fapt, cine este cel mai capabil să-și realizeze obiectivele – cel care nu se oprește pentru a reflecta asupra faptelor și reacționează imediat la orice idee sau gând care îi încolțește în minte, sau cel care își planifică în liniște faptele și cuvintele pe care le va rosti, rămânând neperturbat chiar și în împrejurări care îl pun la încercare? Cine va fi mai pregătit să transforme o relație slăbită, să trateze problemele cu clienții nemulțumiți sau să asculte cu considerație și respect spusele celor apropiați? Nu este nici un concurs, nu-i așa? Persoanele care se antrenează pentru a avea un control mai bun al impulsurilor, păstrându-și însă flexibilitatea și spontaneitatea pentru a nu se împotmoli, vor rămâne calme în situații stresante și vor ieși mereu la suprafață, câștigând „jocul" de fiecare dată.

Oricând auzim despre o reacție violentă din pricina blocajului de trafic, știm că avem de-a face cu o persoană care are probleme din punct de vedere al stăpânirii impulsurilor (bineînțeles, utilizarea alcoolului și a altor droguri are un rol distrugător pentru capacitatea noastră de a ne păstra controlul). Abuzul dintre soți și violurile sunt printre cele mai tragice manifestări. Majoritatea greșelilor apar în mod mai puțin dramatic, ele se ivesc zilnic în viața majorității oamenilor.

În orice discuție legată de controlul impulsurilor este tentant să dăm vina pe imposibilitatea de a face față furiei și agresiunii. Fără îndoială că aceste sentimente și comportamente sunt printre cele mai probabile să ne provoace mari necazuri – dar noi nu credem că vă va fi atât de dificil să vă gândiți la împrejurări când cineva cunoscut încalcă limitele eticii profesionale și recurge la o atitudine dură și de intimidare; când o relație sexuală începe prea brutal; când cedăm dorinței de a achiziționa ceva fără un motiv solid (și poate fără suficiente fonduri în bancă) sau, pur și simplu când ne asumăm un risc nepotrivit bazat pe cunoștințe insuficiente sau luarea în considerare a beneficiilor obținute. Ori de câte ori acționăm fără a gândi în prealabil se poate spune că acționăm impulsiv.

Cum ne putem păzi de toate acestea? Revizuindu-ne ABC-ul propriu, respectiv evenimentele activante, părerile și consecințele. Atunci când gândurile și sentimentele noastre se aprind, toți suntem susceptibili să ne comportăm impulsiv. Ni se pare că am fost criticați pe nedrept, așa încât suferim. Zărim o ocazie care pare prea bună pentru a o ignora (și probabil este prea frumoasă pentru a fi adevărată dar ne mai gândim dacă lucrurile stau chiar așa) și încercăm să punem mâna pe ea cu orice preț. Ne dorim după caz fie o răzbunare imediată fie o recunoaștere imediată. De fapt ce facem? Nu numai că acționăm fără a gândi dar sărim de la A direct la C. Sentimentele sunt traduse în acțiune cu viteza luminii. Nu avem posibilitatea de a realiza o evaluare logică, de a gândi B-urile (părerile), ca să nu mai menționăm D-urile și E-urile descrise la capitolul al II-lea. În consecință, răspunsul nostru este instinctiv, necopt și neadecvat, afectându-i pe cei pe care de fapt dorim să-i câștigăm de partea noastră și procedând astfel, ne subminăm șansele de succes în realizarea obiectivelor noastre.

Poarta impulsurilor

Vă mai amintiți scenariul de la aeroport, când Sam s-a înfuriat și drept urmare a rămas la sol, în timp ce John, partenerul lui de călătorie, mult mai înțelept, și-a atins obiectivul? Sam, și oricine altcineva care are

probleme din punct de vedere al controlului impulsurilor – are și o „supapă de siguranță" a emoțiilor, denumită și „poarta impulsurilor". Iată cum funcționează aceasta conform tehnicii ABC.

Ne reamintim că acele consecințe (C) ale unui eveniment activant (A) precum și părerile noastre care intervin (B) se referă atât la sentimente cât și la comportamente. Aceasta înseamnă că emoțiile noastre dau naștere unei anumite tendințe de acțiune. Aici intervine rolul „porții impulsurilor". Imaginați-vă o poartă îngustă care se închide și deschide între sentimente și comportamente. Dacă ea funcționează corespunzător, sentimentele rămân îngrămădite într-un singur loc pentru o vreme. Poarta impulsurilor le oprește. Suntem conștienți de ele dar nu reacționăm imediat în privința lor. Frustrarea, ostilitatea, distrugerea și alte emoții distructive sunt lăsate să se liniștească încet. Nu mai au unde să se ducă; nu mai pot trece prin poartă pentru a se acționa asupra lor.

Dacă poarta impulsurilor nu funcționează – dacă este larg deschisă și nu se deplasează înainte și înapoi, ce se întâmplă? Toate aceste sentimente vin buluc, precum cumpărătorii când se fac reduceri de prețuri. Nu avem timpul necesar pentru evaluarea rezultatului probabil, pentru aprecierea șanselor ca acțiunea să reușească sau să cântărim prețul pe care trebuie să îl plătim pentru implementarea sa. Ne-am putea gândi sau am putea simți că am obținut un câștig pe termen scurt (reducerea tensiunii pe care o aduce o acțiune imediată) dar, de fapt prețul pe termen lung este dureros (din lipsa recunoașterii costurilor și beneficiilor aferente).

Putem lucra asupra unei porți defecte a impulsurilor, „să-i ungem balamalele" și să ne asigurăm că funcționează cum trebuie? Da, putem! – având grijă să parcurgem procedura ABC ori de câte ori este posibil. A sări de la A la C este întotdeauna greșit. Acest lucru ne dezechilibrează deoarece nu putem explora validitatea părerilor noastre. De aceea nu putem influența consecințele, câștigând prin perspectivă și prin a ne convinge să renunțăm la răspunsuri automate.

Și aceasta nu se poate realiza decât luând fiecare emoție în parte. La începutul acestei cărți, am arătat că EQ spre deosebire de IQ, poate fi modificat deoarece emoțiile nu sunt fixe. Ele vin și trec și le putem

supune unor procese logice pentru a le transforma în avantajul nostru. Ele par atât de puternice și permanente deoarece noi nu știm cum funcționează ele.

Ei, bine, iată un exemplu despre modul în care o emoție relativ intensă poate dispărea într-o clipă. Vă aflați într-un lift aglomerat – oamenii sunt înghesuiți precum sardelele. Cineva din spatele vostru se freacă de voi, nu o dată, ci de două ori. Este un fel de atingere foarte enervantă deoarece este neplăcută. Ce fel de idiot s-ar tot fâțâi așa în astfel de condiții? Enervarea justificată se transformă pe bună dreptate în furie și sunteți gata să vă confruntați cu agresorul – până când aruncați o privire peste umăr, doar ca să constatați că acolo se află o persoană nevăzătoare cu un baston. Ce fel de emoții vă cuprind atunci, pe lângă cele de jenă și rușine?

Dacă v-ați fi străduit să vă întoarceți de la început pentru a vedea ce se întâmplă, sau dacă ați fi numărat până la zece, nu v-ați mai fi simțit așa de prost. Cât de adecvat a fost răspunsul vostru inițial și în ce direcție s-a îndreptat furia voastră? Nu a fost analizată și nici nu ați eliberat-o prin catharsis. Astfel, și alte emoții pot dispărea sau pot fi înlocuite cu altele mai potrivite, fie ca urmare a modificării împrejurărilor sau printr-un efort conștient din partea voastră de a le face față corespunzător.

Testul „bomboană"

Noi toți, în calitate de adulți conștienți, responsabili și rezonabili avem calitatea de a practica un control al impulsurilor – deși pentru unii dintre noi s-ar putea să fie prea târziu. Rețineți faptul că un bebeluș nu posedă deloc un control al impulsurilor. Bebelușii sunt remarcabili deși sunt niște opere în sine. Când vezica li se umple, urinează; când sunt frustrați, țipă. Apoi încep să observe și să asculte de primii lor „antrenori" în controlul emoțional – un termen frumos la adresa părinților.

Uneori, lecția prinde, dar alteori, nu, și astfel se stabilește un precedent. Unul dintre cele mai clasice exemple ale acestui fapt este un

studiu realizat în anii '60 de către psihologul Walter Mischel, de la Universitatea Stanford – așa numitul test al „bomboanei".

Experimentul lui Mischel a inclus o serie de copii de 4 ani. Fiecare copil era amplasat într-o cameră în care se afla un scaun, o masă și o singură bomboană. Persoana care coordona testul îi spunea fiecărui copil că are de efectuat o operațiune, îi făcea o ofertă în acest sens și copilul putea să-l refuze sau nu. Dacă respectivul copil dorea să mănânce bomboana, totul era în regulă. Dar dacă dorința copilului era de a-l aștepta pe adult să revină, răsplata ar fi fost o a doua bomboană.

Copiii au ales, iar Mischel și-a notat rezultatele, care în sine erau interesante. Două treimi din copii au reușit să reziste și să câștige cea de-a doua bomboană. Ceilalți nu au avut atât de multă răbdare. Dar experimentul nu s-a oprit aici. Pentru că acești copii erau în mare parte ai profesorilor de la Stanford, ai absolvenților și angajaților, Mischel a putut să-i contacteze și 12-14 ani mai târziu, cam pe vremea când se pregăteau de absolvirea liceului. De data aceasta i s-a permis accesul la foile matricole ale acestora, iar el i-a rugat pe părinți să aprecieze cât de bine au mers copiii lor cu școala. Ce credeți că a aflat?

Copiii care s-au grăbit să obțină doar o singură bomboană aveau câteva probleme. Priviți ca grup, ei erau mai greu adaptabili din punct de vedere social și mai înclinați spre a fi încăpățânați și indeciși. Erau gata să cedeze mai ușor frustrărilor și tentațiilor. Cei care au avut răbdarea necesară la început – și procedând astfel și-au dublat recompensa, primind a doua bomboană – au avut mai mult succes: au dovedit mai multe aptitudini sociale, au arătat că posedă mecanisme superioare de adaptare și, în general, se putea constata că erau „în fruntea întrecerii". Toate acestea se reflectau și în notele obținute. Mai pe scurt, aceștia erau elevi mai buni și punctajul lor la testele SAT erau cu mult mai bune. Sună incredibil, dar capacitatea de a aștepta la vârsta de 4 ani pentru a primi o a doua bomboană a putut prezice cu o acuratețe dublă viitorul nivel al punctajului SAT comparativ cu nivelul IQ-ului elevului.

Poate că v-a trecut deja prin minte, dar hai să o spunem și gata! Probabil că Bill Clinton nu ar fi trecut testul „bomboană".

Exerciții

Persoanele care posedă un control eficient al impulsurilor se gândesc bine înainte de a acționa și sunt în stare să reziste impulsurilor de a reacționa în mod reflex. Cei care au dificultăți în ceea ce privește controlul impulsurilor sunt încărcați de povara unei toleranțe reduse la frustrare și a unei vulnerabilități la stres, ceea ce îi face să se comporte într-un mod impulsiv, arbitrar și fără să gândească. Aceștia par să aibă dificultăți în a-și controla furia și astfel sunt foarte intempestivi, ca urmare a izbucnirilor abuzive, reacțiilor de furie sau comportamentului neașteptat și exploziv.

Și acum, gândiți-vă la o persoană care posedă un control bun al impulsurilor și la una care posedă un control slab al impulsurilor, utilizând descrierile care urmează. Așa cum s-a mai menționat, cei care reacționează imediat la o idee, un gând sau un impuls care le vine în minte; care nu au timp să cântărească faptele sau informațiile și care răspund la frustrare cu porniri intempestive, nu vor avea parte de succes în viață. Persoanele care gândesc lucrurile înainte de a reacționa, care planifică înainte de a acționa, care cântăresc elementele pro și contra și care rămân relativ impenetrabile și calme chiar și în condiții dificile, vor reuși. Vor fi mai pricepute să îmbunătățească relații aflate în declin, să facă față unor clienți agitați și pretențioși și să-i asculte cu atenție pe cei dragi atunci când sunt supărați.

Controlul impulsurilor nu trebuie confundat cu lipsa de flexibilitate. Oamenii care au un control sănătos al impulsurilor pot fi flexibili și spontani. Dacă cineva care pare a avea un foarte bun control al impulsurilor pare a se comporta într-o manieră impasibilă, inflexibilă, aceasta ar fi mai degrabă o deficiență a componentei flexibilitate.

Auto-evaluare

1. Sunt valabile umătoarele afirmații în situația voastră? (Răspundeți în bloc-notes-ul vostru cu *niciodată, rar, des, frecvent, totdeauna*).
   - Tind să acționez fără să judec.
   - Mă impacientez cu ușurință.
   - Alții se hotărăsc prea încet.

   - Deseori regret că nu m-am gândit mai mult la deciziile pe care le-am luat.
   - Deseori fac cumpărături la primul impuls.
   - Alte persoane îmi spun că am tendința să fiu temperamental.
   - Dacă alți șoferi îmi „taie fața", îi urmăresc și fac gesturi obscene.

   Dacă la majoritatea acestor afirmații ați răspuns fie cu *frecvent*, fie cu *totdeauna*, probabil aveți ceva dificultăți în a vă controla impulsurile.
2. Răspundeți la următoarele afirmații prin *da* sau *nu*:
   - În ultimii trei ani am lovit pe cineva, de furie.
   - În ultimii trei ani am aruncat cu diferite obiecte, din cauza sentimentelor de frustrare.

   Dacă ați răspuns *da* la ambele afirmații aveți probleme cu controlul impulsurilor.
3. În bloc-notes-ul vostru scrieți o situație care s-a ivit pe parcursul ultimelor câteva săptămâni și în care ați fi dorit să vă opriți și să vă gândiți mai bine la reacția voastră înainte de a acționa. Aceasta nu trebuie neapărat să implice un comportament intempestiv sau nervos; poate fi legată și de o decizie nechibzuită sau imprudentă.
4. Scrieți în bloc-notes modul în care ați soluționa următoarele situații în ceea ce privește gândurile voastre, acțiunile voastre și orice modalitate alternativă de acțiune pe care ați putea să o adoptați:
   - În timp ce așteptați la rând, la cinematograf, persoana din fața voastră vede mai mulți prieteni de-ai săi și îi invită să se bage în fața sa.
   - În timp ce vizionați emisiunea TV preferată, copilul vostru intră în cameră, decide că emisiunea este plictisitoare și schimbă canalul pentru a se uita la videoclipuri muzicale.
   - O rudă sau un prieten apropiat vă dezvăluie că întotdeauna a crezut că sunteți o persoană leneșă.
   - Un coleg de serviciu nu reușește să-și finalizeze partea sa dintr-un proiect major care trebuie prezentat unui client important chiar a doua zi.

   Răspunsurile voastre arată că aveți un caracter asertiv, empatic sau impulsiv? Monologul interior joacă vreun rol în compor-

tamentul vostru pasiv sau agresiv, lipsit de empatie sau excesiv de impulsiv? Dacă lucrurile stau astfel, cum ați putea schimba monologul interior în fiecare situație, astfel încât comportamentul vostru să devină mai adecvat?

5. Deseori, monologul care este asociat cu izbucnirile impulsive își are originea în interpretarea comportamentului celorlalți drept abuziv, insultător sau prea personal. La fel de des, monologul care însoțește luarea unei decizii nechibzuite este legat de dorințe și necesități foarte puternice sau de o dorință excesivă de a impresiona o altă persoană. Acest aspect este valabil și pentru monologul vostru interior în astfel de situații.

Teme

Rețineți cum ați elaborat diagrama ABCDE, consultând din nou capitolul al II-lea.

1. În săptămâna următoare, fiți foarte atenți la modul în care începe să se adune frustrarea sau supărarea, urmărindu-vă și înțelegându-vă sentimentele și monologul interior. Disputați-le și luptați-vă cu ele dacă puteți. În orice caz, spre finele zilei rezumați aceste incidente în bloc-notes-ul vostru și vedeți dacă eforturile făcute v-au permis să vă stăpâniți mai bine emoțiile.
2. Deseori, dacă supărarea voastră crește prea repede, puteți pierde capacitatea de a face față monologului interior în mijlocul unui incident stresant. Atunci este momentul să „coborâți temperatura" stării voastre emoționale. Drept o măsură extremă, puteți să plecați cu scuzele de rigoare, spunând cât mai calm cu putință celeilalte persoane implicate că veți reveni. Dacă nu reușiți să faceți acest lucru, exercițiile de control al stresului descrise la capitolul XIV – respirația abdominală, acupresiunea sau distragerea coordonată a atenției – vă pot oferi suficient timp pentru a stăpâni comportamentul impulsiv.

PARTEA a VI-a

DOMENIUL STĂRII GENERALE

Acest domeniu al inteligenței emoționale se referă la modul cum priviți viața, capacitatea de a vă bucura de viață atât voi cât și ceilalți și sentimentele voastre generale de mulțumire sau insatisfacție.

CAPITOLUL XVI

Fericirea

„Fericirea nu înseamnă doar să râzi."

RICHARD WHATELY, 1854

DEFINIȚIE:
Capacitatea de a vă simți satisfăcuți de propria viață, de a vă bucura și a-i bucura și pe alții și de a vă distra. Fericirea combină satisfacția personală, starea generală de mulțumire și capacitatea de a vă bucura de viață. Oamenii fericiți se simt de regulă bine și în largul lor atât în timpul liber cât și la locul de muncă, fiind capabili să se bucure de ocaziile de a se distra. Fericirea este asociată cu un sentiment general

de entuziasm și bună dispoziție. Acesta este un produs secundar și/sau un indicator barometric al nivelului general al inteligenței emoționale și a „funcționării" din punct de vedere emoțional. O persoană care demonstrează că posedă un nivel redus al acestei componente poate prezenta simptome de depresie, cum ar fi tendința de îngrijorare, nesiguranța în ceea ce privește viitorul, atitudinea retrasă din punct de vedere social, lipsa inițiativei, gânduri depresive, sentimente de vinovăție, insatisfacție, iar în cazurile extreme comportament și gânduri de suicid.

Anne se trezește spunându-și: „Încă o zi de muncă, muncă și iar muncă. Oi, trebuie să mă trezesc." În timp ce se îndrepta spre serviciu se gândea „Soarele este prea strălucitor. Ar fi trebuit să-mi iau ochelarii de soare. Ei bine, voi ajunge imediat la birou". La birou își organizează timpul, vorbește cu colegii, dar este cu ochii pe ceas așteptând terminarea programului. Când este invitată să se alăture câtorva colegi pentru a lua cina împreună, le mulțumește și îi roagă să lase invitația pe altă dată deoarece la TV era un film pe care dorea foarte mult să-l vizioneze.

Pe de altă parte, Adam se trezește, se uită pe fereastra apartamentului său la cerul albastru și la soarele strălucitor și se gândește: „Afară pare să fie o vreme grozavă. Ce zi minunată și strălucitoare!" Ieșind din parcarea subterană și conducând în josul străzii se uită în sus la coroanele copacilor într-o stare de visare: „Ia te uită cum crengile copacilor alcătuiesc o boltă verde și mă simt ca și când aș conduce printr-un tunel verde". La birou petrece un timp glumind cu colegii săi și deși își dorește să vizioneze seara o emisiune sportivă, atunci când este invitat să iasă seara cu colegii le răspunde: „Aș fi vrut să mă uit la o emisiune la televizor dar invitația voastră sună mai bine."

Spre deosebire de Anne, Adam întâmpina cu plăcere fiecare nouă zi, era plăcut impresionat de lucruri în aparență minore cum ar fi cerul albastru și ramurile care se atingeau și avea o atitudine veselă față de colegii săi de serviciu dar și o spontaneitate aparte care îi permitea

să-și schimbe cu ușurință planurile și să participe activ și cu încântare alături de colegii săi la diverse evenimente. Era plin de vitalitate și îi plăcea viața.

Oamenii fericiți au o capacitate puternică de a se entuziasma și de a se bucura de viață, de a se distra și de a fi spontani. Le plac lucrurile mărunte care fac viața mai plăcută. Oamenii a căror capacitate de a fi fericiți este redusă, rareori se simt încântați de ceva, tind să aibă un stil inhibat și rareori dovedesc spontaneitate. La celălalt capăt al spectrului, oamenii cărora le lipsește capacitatea de a fi fericiți pot prezenta simptome tipice depresiilor clinice, un sentiment pătrunzător de tristețe și o proastă dispoziție, o perspectivă pesimistă, sentimente exagerate de vinovăție legate de evenimente minore cum ar fi tulburări de somn, pierdere în greutate și lipsa interesului pentru viața sexuală.

Capacitatea de a fi fericit nu este o aptitudine izolată. Ea influențează și este influențată de alte aptitudini, cum ar fi testarea realității, respectul de sine și împlinirea de sine. De exemplu, în cazul în care capacitatea voastră de testare a realității este compromisă și tindeți să evaluați mediul înconjurător prin intermediul unor „ochelari fumurii" este foarte posibil să nu vă puteți simți fericiți. Pe de altă parte, un sentiment puternic al respectului de sine și al împlinirii de sine vor influența în mod pozitiv capacitatea voastră de a fi fericiți.

Discutând pe larg, există două motive pentru care unii dintre noi ajung să se simtă nefericiți. În primul rând, sperăm să obținem ceva ce ne dorim sau ne așteptăm ca să ni se întâmple un lucru bun. Atunci când aceste speranțe și așteptări nu se materializează, ne simțim dezamăgiți. Apoi începem să credem că ne este destinat să înregistrăm veșnic eșecuri. În al doilea rând, ne așteptăm sau ne temem că ceva rău ar putea să ni se întâmple. Atunci când aceste temeri devin realitate, din nou ne cuprinde deznădejdea și ne simțim neajutorați.

Dar, încă o dată avem vești bune pentru voi. Dacă putem să ne modificăm dorințele și speranțele vom putea influența atât starea de resemnare și tristețea care rezultă din această stare. Prin testarea realității putem să ne schimbăm obiectivele pentru a le face mai ușor de atins și mai adecvate. Desigur, dacă ele sunt de fapt adecvate și totuși nu le

putem atinge, va trebui fie să renunțăm la ele, (ceea ce, pe termen scurt, ne va întrista), sau să le abordăm dintr-o altă perspectivă, utilizând capacitatea de soluționare a problemelor – o tehnică valoroasă, deoarece a abandona speranța de rezolvare a ceea ce doriți poate reflecta o atitudine pesimistă sau un mod deficitar de soluționare a problemelor și un răspuns inevitabil la o piedică de moment.

Natură sau educație?

Urmărirea sentimentului de fericire se află pe aceeași treaptă cu dorința de a căuta dragostea și adevărurile eterne ca una dintre cele mai solide preocupări ale umanității. De când nord-americanii au la îndemână atât timp cât și bani, dobândirea fericirii a devenit o industrie în continuă dezvoltare. La fiecare sezon de editare, apar noi tiraje de cărți care ne vorbesc despre dorințele noastre individuale și colective de a ne simți mulțumiți. Între timp, academicieni și oameni de știință își văd de treaba lor.

În fiecare an din ultimele două decenii, peste 1.000 de articole de specialitate au căutat să disece calitatea vieții noastre și șansele pe care le avem pentru a ne împlini. Toate acestea nu sunt lucruri noi. Mulți filozofi antici credeau în căutarea fericirii și numeau aceasta hedonism. Conform considerațiilor lor, acesta era un obiectiv nobil, cel mai bun mod posibil de a ne utiliza timpul. Astăzi, acest cuvânt a devenit desuet și când ne gândim la hedonism, îl considerăm ca o activitate egoistă – o luptă pe termen scurt pentru a beneficia de o mulțumire mai mult sau mai puțin imediată. Prin contrast, fericirea este considerată mult mai de dorit, mai cuprinzătoare și un obiectiv cu mult mai valoros.

Dar cum să-l obținem? În 1996, doi cercetători de la Universitatea din Minnesota au descoperit o nouă posibilitate remarcabilă. Ei au dat publicității un studiu făcut asupra unui număr de 1.300 de perechi de gemeni și au constatat foarte mici variații între nivelurile de satisfacție ale gemenilor crescuți împreună și ai celor crescuți separat. Fericirea, conform celor susținute de oamenii de știință, trebuie să aibă parțial

un substrat genetic. Comunitățile medicale și psihologice au avut o atitudine sceptică cu privire la așa-numita genă a fericirii și, pentru o vreme, lucrurile s-au liniștit. Consensul era și rămâne acela că, în timp ce ne putem naște cu o oarecare predispoziție pentru a fi fericiți, chiar dacă atingem efectiv sau nu această stare, totul depinde în principal de factorii externi și de reacția noastră la acești factori.

Bunăstarea materială nu aduce (neapărat) fericirea

Fericirea pare să aibă relativ puțin de-a face cu bunăstarea materială. Cercetătorul american de origine maghiară, Dr. Mihaly Csikszentmihalyi, care și-a petrecut o bună parte a carierei sale punând fericirea la microscop, ne oferă o serie de puncte de vedere. Conform constatărilor sale, oamenii din lumea întreagă au tendința să se considere mai mult fericiți decât nefericiți. Ne-am aștepta, de exemplu, ca orice persoană care este suficient de norocoasă să trăiască într-o țară prosperă din punct de vedere economic și stabilă din punct de vedere politic să fie mai mulțumită, și într-o oarecare măsură, acest lucru este adevărat – elvețienii și norvegienii se consideră mai fericiți decât grecii și portughezii. Dar sunt și excepții: irlandezii pretind că sunt mai fericiți decât japonezii. În Statele Unite, studiile au confirmat în mod constant că circa o treime dintre persoanele analizate au declarat că sunt foarte fericite, în timp ce doar o zecime dintre acestea se consideră „nu prea fericite". Majoritatea au ales descrierea „relativ fericiți – respectiv, puțin deasupra a ceea ce ei considerau a fi media".

Începând cu anii '60, un grup internațional de oameni de știință au cules informații din 50 de țări pentru un proiect intitulat „Sondajul valorilor globale". S-a constatat că nivelurile fericirii cresc direct proporțional cu gradul de dezvoltare economică până când o țară atinge un nivel de prosperitate aproximativ egal cu cel al Irlandei. Dincolo de acest punct, nu pare să mai existe o legătură directă între prosperitate și fericire. Sondarea valorilor a mai constatat și faptul că un câștig financiar brusc, cum ar fi de exemplu un câștig la loterie, poate crește nivelul de fericire timp de câteva luni, dar pe o durată de circa zece ani, acest câștig nu are un impact deosebit asupra fericirii.

Când psihologul Ed Diener de la Universitatea Illinois și colegul său, David Myers de la Colegiul Hope din Michigan, au revizuit o serie de alte studii pentru un articol intitulat „Cine este fericit", care a apărut în revista „Psychological Science", au constatat puține diferențe bazate pe sex, rasă și vârstă și doar o mică legătură între bogăția materială și alte satisfacții oferite de viață. În SUA, miliardarii sunt doar cu puțin mai fericiți comparativ cu oamenii cu venituri medii. Este posibil ca în intervalul 1960-1990, veniturile personale să se fi dublat în expresie absolută, dar proporția oamenilor care se consideră fericiți a rămas relativ constantă la nivelul de 30%. Aceasta înseamnă că, o dată ce vă aflați deasupra pragului de sărăcie, o cantitate mare de bani contribuie din ce în ce mai puțin la menținerea fericirii.

Fericirea vine din interior

Cum putem de fapt să devenim mai fericiți? Așa cum s-a văzut pe parcursul acestei cărți, ceea ce noi facem concret afectează ceea ce simțim. Dacă suntem puternici și activi avem mai multe șanse să fim mai fericiți. Dacă reușim să atingem o calitate rezonabilă a vieții, chiar și în împrejurări modeste, vom fi fericiți. Dacă ne stabilim obiective care dau un sens vieții noastre și ne menținem în formă din punct de vedere fizic și psihic, vom fi fericiți. Este important să visăm și să ne asumăm riscuri în viață, indiferent cât de mărunte sunt visele și cât de modeste sunt riscurile asumate.

Bineînțeles că prietenii, familia și cei dragi au și ei rolul lor. Deși putem fi fericiți în momente intime de gândire și în timpul activităților solitare, majoritatea dintre noi se simt bine când se află în compania altor persoane. Persoanele care au mai multe contacte sociale – tind să fie mai fericite decât cele cu un număr redus de contacte. O stare de claustrare nu contribuie la fericire, ceea ce poate explica parțial de ce extrovertiții sunt mai fericiți decât introvertiții. Având în vedere acestea, obținerea fericirii depinde cu adevărat doar de voi înșivă. Stephen Covey este convins că fericirea pe termen lung vine dinlăuntrul nostru – prin controlarea propriilor noastre vieți și făcând astfel ca dorințele pe termen scurt să se ridice la pretenții și scopuri mai înalte.

Conform celor spuse de el, victoriile personale (a face promisiuni și a le respecta) preced victoriile publice (a face altora promisiuni și a le respecta). Astfel, Covey scrie „în toată experiența mea, nu am văzut niciodată soluții permanente pentru probleme, fericire și succes de durată care să vină din afară spre interior." El merge mai departe, încercând să exploreze nebunia de a încerca să schimbăm lumea, ca să nu mai vorbim de partenerul de viață sau copiii noștri, fără a recunoaște și schimba mai întâi propriul rol pe care îl jucăm și care este în mod clar primul pas spre o împlinire reală.

Un alt factor care determină fericirea este intensitatea așteptării pe care o are o persoană în ceea ce privește realizările sale. Fixarea unor obiective este un lucru bun, dar dacă ele sunt stabilite în mod nerealist, nefericirea nu este departe. Chiar și cei care reușesc să realizeze cele mai multe lucruri, s-ar putea să nu se bucure de aceste realizări, pur și simplu pentru că nu sunt capabili să se împlinească pe sine. De exemplu, studenții asiatici care sosesc în școlile din America de Nord obțin deseori note excelente dar sunt mai puțin mulțumiți decât colegii lor care au note mai mici. De ce? Pentru că pretențiile pe care le au ei de la propria persoană sunt chiar mai mari decât realizările lor formidabile. Și iar, percepția unei persoane și aptitudinea de a stabili un cadru de referință realist reprezintă cheia obținerii fericirii.

Deși acesta a fost primul an la noua sa școală, Trevor dorea să devină președintele Consiliului Elevilor deoarece considera că acest lucru avea să-i confere o altă prestanță, permițându-i totodată să cunoască și alți copii, iar aceștia să-l perceapă drept o persoană plină de importanță. Discutând acest lucru cu tatăl său, acesta îi spuse: „cred că ideea ta de a-ți aduce contribuția pentru această școală este grozavă. Cu toate acestea, te afli aici doar de câteva săptămâni. Majoritatea copiilor sunt aici de câțiva ani. Cred că șansele tale de succes nu sunt prea mari. Și nu pentru că nu ai fi un candidat bun sau nu ai poseda calitățile necesare, ci pentru că oamenii nu au avut ocazia să te cunoască și să-și dea seama ce fel de om ești. Poate ar fi mai bine dacă ai face altceva dar astfel încât succesul tău să nu depindă de alegerile făcute de niște copii pe care nu îi cunoști. Apoi, după ce vor ajunge să te cunoască, la anul, șansele tale vor fi mai mari".

Trevor a ascultat spusele tatălui său și-a dat seama că sfatul era bun. Astfel, el și-a modificat obiectivele: în loc să devină președintele Consiliului Elevilor, s-a oferit voluntar pentru a colabora la ziarul școlii, ceea ce urma să-i permită un contact permanent cu mulți copii, putând face lobby în interesul școlii și putând să se facă remarcat o dată la două săptămâni. Era mulțumit de decizia luată și a fost chiar fericit de experiența pe care a câștigat-o lucrând la ziar. Gândiți-vă ce s-ar fi întâmplat dacă și-ar fi depus candidatura pentru a deveni președintele Consiliului Elevilor, având în vedere faptul că era nou-venit. Probabil ar fi fost înfrânt și, în consecință, l-ar fi cuprins tristețea. Cu toate acestea, reanalizând și reajustându-și obiectivul, el a putut să se concentreze asupra unui alt obiectiv aflat la îndemână și care i-a oferit și suficientă plăcere.

În mod clar, fericirea este legată de testarea realității. Oamenii fericiți sunt capabili să se bucure de ceea ce au făcut și pot face, mai degrabă decât să se lase pradă gândului că ar trebui să realizeze mai mult. Ei nu-și neagă și nici nu-și denigrează realizările. Dacă se necăjesc din pricina vreunui motiv, conștiința de sine le permite să constate modificarea stărilor de spirit, să înțeleagă ce a determinat-o și să decidă rezolvarea problemei într-un mod curajos. Ei sunt împăciuitori, deoarece au o traiectorie a succesului care îi motivează, furnizându-le o sursă de energie și entuziasm. Acest lucru nu numai că îi propulsează pe o traiectorie pozitivă, dar îi mai și atrage pe alții spre ei. Dacă sunteți mulțumiți de viața pe care o aveți și nu sunteți în mod special invidioși pe viața altcuiva, vă este mult mai ușor să construiți relații solide și de durată.

Minunile „fluxului"

Și din nou, ideea unei participări și dedicări din toată inima pare a fi o parte integrală a fericirii. Dr. Csikszentmihalyi a remarcat faptul că în timp ce se angrenează în anumite activități, mulți oameni se concentrează și devin atât de absorbiți încât ajung la o stare de conștiință aproape euforică. Aceasta se poate întâmpla în timp ce scriu sau pictează, fac sport sau se plimbă într-o zi frumoasă. Apare pe neașteptate, uneori în timpul unei operațiuni prozaice cum ar fi gătitul, curățenia sau grădinăritul. Elementul cheie este implicarea totală în activitatea respectivă.

Dr. Csikszentmihalyi numește acest fenomen „flux". Starea de flux a minții apare cel mai des când vă angajați în sarcini care vă solicită în mod intens capacitatea de concentrare și de angajare atunci când nivelul capacității voastre este perfect corelat cu provocarea căreia trebuie să-i faceți față. De asemenea, sarcina trebuie să se bazeze pe un obiectiv clar, în măsură să poată oferi un feed-back imediat.

În studiile efectuate pe parcursul ultimilor treizeci de ani, Dr. Csikszentmihalyi a constatat că majoritatea dintre noi ne trăim viața la două extreme. Fie suntem stresați de serviciu sau de alte obligații, fie suntem plictisiți să ne petrecem timpul liber în mod pasiv; ne enervăm ca urmare a unor ciocniri și mărunțișuri zilnice sau a abdicării în fața unor probleme. Undeva la mijloc, între toate acestea se află o viață mai fericită și mai plină de satisfacții.

Și încă ceva. Ca un ultim îndemn, cercetarea a dovedit ceea ce mulți dintre noi bănuim – oamenii fericiți trăiesc mai mult, în timp ce oamenii care se simt amărâți mor mai repede. Doar acest element ar putea fi suficient pentru a ne determina să facem primii pași spre învățarea noilor aptitudini, stabilind relații cu alte persoane și căutând fericirea în noi și în ceea ce facem.

Exerciții

Oamenii fericiți au o stare de spirit molipsitoare, vioaie. Aceștia sunt mulțumiți, primesc cu bucurie și își arată entuziasmul la locul de muncă și la joacă iar atitudinea lor le influențează relațiile. Oamenii fericiți tind să aibă o traiectorie plină de succese atât la locul de muncă dar și la distracție deoarece este plăcut să te afli în preajma lor și sunt o sursă de energie și entuziasm care lipsește oponenților lor.

Separat de asta, oamenii care sunt fericiți dispun de o doză de răbdare necesară pentru a depăși problemele minore și, uneori, chiar și pe cele majore. Sentimentul de satisfacție față de propria lor viață anulează sentimentul de invidie și lăcomie care au un efect de sabotaj în privința construirii relațiilor și motivațiilor.

Pe de altă parte, oamenii care suferă de tristețe cronică, au puțină energie sau entuziasm. Acestora le este dificil să-și facă datoria la

serviciu și în contextul altor relații pe care le au. Apatia lor cronică tinde să-i determine pe ceilalți să-i ocolească și îi lasă fără un sistem social care să-i sprijine în realizarea obiectivelor personale sau vocaționale.

Și o ultimă remarcă importantă despre această parte a axei fericire-tristețe. Așa cum s-a remarcat mai devreme, oamenii care par triști pot să sufere de fapt de o depresie clinică. Vestea bună este însă că, dintre toate afecțiunile medicale, depresia pare a fi cea mai ușor de tratat în totalitate printr-o medicație adecvată și o consiliere pe măsură. Rata de recuperare poate ajunge și la 95%, mult mai ridicată decât cea pentru diabet, ulcer sau boli cardio-vasculare. Cu toate acestea, pentru că mulți oameni asociază depresia cu o slăbiciune și pentru că mult timp a fost stigmatizată și considerată drept o „boală mintală", majoritatea evită tratamentul care le-ar putea fi atât de util. Iar depresia nu este nici pe de parte un punct mai vulnerabil decât alte boli, cum ar fi diabetul sau hipertiroidismul.

Semnele depresiei sunt multe și variate, însă vă putem prezenta în continuare câteva dintre semnalele de alarmă. Astfel, ați constatat cumva în ultimele câteva săptămâni că:

- sunteți mereu abătuți și mohorâți?
- activitățile care înainte vă făceau plăcere acum nu vă mai provoacă aceeași încântare?
- aveți sentimente de nesiguranță sau pesimiste în ceea ce privește viitorul vostru?
- ar fi mai bine dacă nu v-ați mai scula de dimineață?

Manifestările fizice sunt și ele importante. De exemplu, ați constatat că:

- aveți probleme când trebuie să adormiți sau în timpul somnului? Sau observați că vă sculați la ore ciudate și nu reușiți să mai adormiți?
- nu mai aveți poftă de mâncare?

- ați slăbit brusc 5 kilograme?
- interesul pentru viața sexuală s-a diminuat?

Dacă răspundeți afimativ la mai mult de trei dintre aceste întrebări, ar fi înțelept să consultați medicul.

Auto-evaluare

1. Pentru a vă face o idee în legătură cu locul unde vă aflați pe axa fericire-tristețe, răspundeți în notes-ul vostru la următorul chestionar prin *niciodată, uneori, frecvent* și *aproape întotdeauna*. Pentru ca răspunsurile voastre să aibă înțeles și acuratețe, încercați să vă gândiți la situații care să ilustreze și susțină răspunsul.
   - Vă considerați o persoană veselă?
   - Când vă sculați dimineața, așteptați de regulă cu nerăbdare ziua care abia începe?
   - Există activități care vă fac plăcere?
   - Ceilalți vă consideră o persoană veselă?
   - Ceilalți cred că aveți simțul umorului?
   - Voi credeți că aveți simțul umorului?
   - Sunteți în stare să râdeți de propria persoană?
   - Când cineva face o glumă pe seama voastră, sunteți în stare să o luați ca atare?
   - Cât de des v-ați spus în ultima lună că viața este destul de frumoasă?

   Acordați-vă pentru fiecare răspuns un punctaj de (-4) pentru *niciodată*, (-2) pentru *uneori*, (+2) pentru *frecvent* și (+4) pentru *aproape totdeauna*. Adunați punctele. Cu cât scorul obținut este mai mare, cu atât este mai mare și capacitatea voastră de a fi fericiți. Dacă scorul înregistrat este sub (-12) sau chiar mai mic, este posibil să fiți deprimați, treceți din nou în revistă chestionarul privind depresia care a fost descris mai sus și vorbiți cu medicul vostru.
2. Enumerați câteva dintre activitățile voastre preferate (unele ar putea data chiar din copilărie). Când v-ați ocupat ultima dată de ele? Cât de des vă ocupați de ele acum?
3. Cum vă distrați de regulă la locul de muncă, acasă, pe plan social și cum vă recreați?

4. Care sunt sporturile preferate? Le priviți sau le și practicați?
5. Dintre toate cunoștințele voastre, cu cine vă simțiți cel mai bine? Cât de des vă distrați împreună?
6. Când ați râs ultima dată din toată inima? Ce lucruri vă amuză?
7. Cât de des vă duceți la film, la teatru sau la concerte? Vă face plăcere?
8. Vă place să călătoriți? Ce anume vă place să faceți atunci când călătoriți? Vă interesează să faceți vizite, să practicați sporturi sau activități cu caracter cultural?
9. Când v-ați luat vacanță ultima dată? În timpul în care ar trebui să vă distrați, vă luați cu voi și de lucru?
10. Când a fost ultima dată când ați făcut ceva cu adevărat spontan și neobișnuit? Gândiți-vă bine la această activitate și la cum v-ați simțit.
11. Gândiți-vă la o serie de experiențe de „flux" pe care le-ați avut în ultima vreme, fie active, fie mai pasive.
12. Dacă acest flux îl simțiți rar sau nu îl simțiți deloc, închideți ochii și gândiți-vă la un lucru pe care chiar v-ați dori să-l faceți. Nu vă faceți probleme dacă activitatea este reală, adică nu excludeți posibilitatea de a zbura cu o navetă spațială sau de a alerga maratonul, când de fapt tot ceea ce faceți este să vă plimbați de trei ori pe săptămână. Lăsați doar imaginile să vă cuprindă, așezându-vă în centrul acțiunii și jucând rolul principal.
13. Apoi, concentrați-vă pe o activitate ce trebuie făcută, vă place în mare măsură, ați dori să o perfecționați sau să o faceți mai des. De exemplu, dacă alegeți tenisul, gândiți-vă cum ați putea servi mingea. Puneți în practică aceste reveniri atât ușoare cât și grele – cu cât variația este mai mare, cu atât mai bine. Pe măsură ce faceți acest lucru, găsiți cât mai multe înțelesuri în acest joc. Conștientizați culorile din jurul vostru, mirosiți aerul curat, simțiți căldura soarelui, conștientizați greutatea rachetei din mână voastră și ascultați cum mingea se lovește de teren și apoi de racheta adversarului. Mai târziu, după ce ați parcurs meciul secolului, luați o bandă video cu meciuri de tenis, așezați-vă, relaxați-vă și implicați-vă în ritmul și fluxul jocului.

Teme

Amintiți-vă cum să trasați diagrama ABCDE, revenind la capitolul al II-lea.

1. În bloc-notes-ul vostru, descrieți în detaliu ultima dată când ați fost nefericiți.
2. Folosindu-vă de conștiința proprie, identificați evenimentul care a determinat această stare, respectiv care a fost obiectivul pe care nu ați reușit să-l atingeți.
3. Apoi, amintiți-vă orice monolog interior descurajant care a determinat tristețea, dezbateți-l și luptați-vă cu el.
4. Examinați apoi obiectivul propriu-zis. A fost realist sau nu? Ce-ar spune cei mai apropiați prieteni ai voștri dacă i-ați întreba? Faceți o listă cu toate elementele pro și contra referitoare la obiectiv, pentru a vă decide dacă a fost realizabil sau nu.
5. Dacă ajungeți la cocluzia că a fost, folosiți-vă de capacitățile de soluționare a problemelor pentru a nota și alte moduri de abordare care să vă permită ca data viitoare să puteți atinge obiectivul propus.
6. Dacă vi se pare nerealist, notați o serie de obiective similare care ar putea să vă mulțumească. Alegeți-l pe cel care se apropie cel mai mult de obiectivul inițial, dar este mai ușor de atins. Apoi notați modalitățile prin care credeți că îl puteți atinge.
7. Pe parcursul următoarei săptămâni, faceți o listă de alte obiective pe care doriți să le realizați pe termen scurt sau mediu. Examinați-le în același mod, asigurându-vă că aveți și o a doua listă de obiective mai ușoare (și astfel, mult mai lesne de realizat) care vă pot conduce cu ușurință către principalele obiective.

CAPITOLUL XVII

Optimismul

„Optimistul declară că trebuie să trăim în lumea cea mai bună cu putință, iar pesimistul se teme că acest lucru ar fi adevărat."

JAMES BRANCH CABELL, 1926

DEFINIȚIE:

Capacitatea de a privi partea frumoasă a vieții și de a menține o atitudine pozitivă chiar și în ciuda unor adversități. Optimismul presupune existența speranței în modul cum fiecare își abordează viața. Este un mod pozitiv de abordare a vieții de zi cu zi. Optimismul este opusul pesimismului care este un simptom obișnuit al depresiei.

Reuben Rodriguez este vicepreședinte responsabil pentru resursele umane în cadrul grupului IMSA, un producător cu o cifră de afaceri de 1,6 miliarde dolari care, cu cei 2600 de angajați se situează printre primele 25 de firme din Mexic. Acum 20 de ani, în calitatea sa de expert în vânzări, avea probleme în ceea ce privește încheierea unei tranzacții cu un client major care părea să fie gata să-și transfere operațiunile în altă parte. Reuben era uimit și supărat; îngrijorarea sa creștea cu fiecare zi care trecea. Nu se putea concentra în muncă și viața sa personală începuse să aibă de suferit. Gânduri defetiste amenințau să-l copleșească pentru prima dată în carieră.

Apoi, un incident aparent mărunt l-a făcut să-și regăsească puterea și optimismul și să-i amintească de efectele adverse ale depresiei.

Într-o sâmbătă dimineață, în mijlocul celei mai stresante perioade din viața lui Reuben, la ușa acestuia a bătut un vânzător ambulant de zmeură. Acesta era însoțit de un alt bărbat îmbrăcat mai sărăcăcios care purta o tavă cu bomboane cu fructe, despre ale căror virtuți, omul nu mai înceta să vorbească ori de câte ori conversația lâncezea. La început, Reuben l-a fentat, dar pe măsură ce omul insista, Reuben își pierdu cumpătul: „Nu înțelegi? – strigă el – „Nu auzi ce spun eu aici? Nu vreau nici o bomboană! Du-te de aici și nu mă mai deranja. Învață să pricepi mesajul – nu, înseamnă nu!" Și spunând aceasta, Reuben luă zmeura și trânti ușa în spatele său. Dar a trântit-o așa de tare încât a trebuit să se întoarcă și să o închidă din nou. În acest timp, i-a auzit pe cei doi oameni vorbind în timp ce se îndepărtau. Vânzătorul de zmeură încerca să-l înveselească pe colegul său, dar acesta nu avea nevoie de așa ceva: „Nici o problemă" spuse el, „Tipul ăsta îmi va fi client săptămâna viitoare. Așteaptă și vei vedea. Azi nu este în apele lui, dar mai târziu va fi, și va cumpăra și marfa mea."

Reuben rămase în pragul ușii în timp ce în minte i se „aprindea" o luminiță. Iată-l pe el, profesionistul cu o serioasă pregătire în domeniu, cu un colegiu absolvit, primind o lecție privind modul cum trebuie efectuată o vânzare dintr-o sursă neavizată. Vânzătorul ambulant demonstrase perseverență, optimism și un spirit generos. Într-o zi în care nimic nu părea să meargă cum trebuie, el întrezărea o viitoare ocazie. De fapt, această ocazie s-a materializat imediat, deoarece Reuben

l-a chemat înapoi, a cumpărat câteva bomboane, i-a lăsat un bacșiș gras, spunându-i: „Nici nu știi cât mi-ai fost de ajutor". Astfel, vânzătorul a vândut ceea ce dorea, însă ce a făcut Reuben? De fapt el nu a reușit, dar a acceptat nereușita și a perseverat pentru a avea și mai mult succes. Cu această ocazie a învățat o lecție care i s-a întipărit în minte – una care se aplică și până în ziua de azi în pregătirea angajaților. Optimismul nu are nici o legătură cu cât de bogați sau săraci sunteți. Aceasta este o resursă internă – aptitudinea de a crede că vremurile sunt grele dar că, făcând un efort suplimentar, ele se vor îmbunătăți, și că eșecul, ca și succesul sunt în mare măsură o stare de spirit.

Analizați cei trei „P"

La fel ca și în cazul caracterului asertiv, optimismul este deseori înțeles greșit. Acesta nu este o tendință de a crede că lucrurile se vor îmbunătăți de la sine. Această înclinație reflectă un punct vulnerabil în ceea ce privește testarea realității, ceea ce ar însemna și o abdicare de la propriile principii, un comportament riscant care ne poate face incapabili de a vedea adevăratele provocări ce trebuie întâmpinate și depășite. Nu este nici capacitatea de a vă implica într-o discuție înfocată perpetuă – repetând într-una lucruri pozitive despre propria persoană. Și acest lucru vă poate îndrepta către o fundătură. Mai degrabă, este capacitatea de a înceta să vă gândiți sau să rostiți cuvinte negative despre propria persoană și lumea înconjurătoare, mai ales când trebuie să faceți față unui eșec personal. Optimismul autentic este o abordare deplină și plină de speranțe dar și realistă a vieții de zi cu zi.

Psihologul Martin Seligman a descoperit trei atitudini majore care deosebesc optimiștii de pesimiști. În primul rând, aceștia consideră că necazurile din viața lor sunt doar niște impulsuri temporare pe parcursul vieții. Momentele grele nu durează veșnic și până la urmă situația se va redresa. Acești oameni nu se simt amenințați de faptul că ar putea să se deplaseze mereu în umbra unui val de tristețe, dezamăgire sau nerealizări. De fapt ei consideră că necazurile și dificultățile sunt mai degrabă reușite întârziate decât înfrângeri directe sau definitive. În al

doilea rând, ei încearcă să privească necazul drept ceva de moment și nu ca o altă manifestare a unei nefericiri de lungă durată și de care nu pot scăpa. Astfel, chiar și o experiență neplăcută poate fi analizată și depășită individual – nu este nici prima și nici ultima. În al treilea rând, optimiștii nu-și asumă toată vina. Dacă din examinarea făcută de ei, rezultă și existența unor cauze externe, atunci le vor lua și pe ele în considerare.

Toate acestea vin în contrast cu cei trei P ai pesimismului: Permanența, Pătrunderea, Personalizarea. Pesimiștii vor avea tendința să considere fiecare nereușită drept cea mai nouă dintr-un lung șir de astfel de evenimente trecute și (probabil) viitoare pe care ar trebuie să le îndure. Orice scăpare va fi resimțită drept un exemplu despre cum sunt ei în stare să eșueze de fiecare dată. De ce se tot întâmplă lucruri rele? Pentru că pesimiștii hotărăsc faptul că propria lor incompetență sau insuficiență sunt de vină.

Optimistul „răstoarnă" cei trei P, nu printr-o așa-zisă putere a gândirii pozitive, ci prin lupta cu propriile sentimente de auto-învinovățire și neajutorare. Gândiți-vă la Rob care a pierdut o ocazie de afaceri deoarece a fost prins într-un blocaj de trafic care l-a făcut să întârzie la o întâlnire foarte importantă. Dacă ar fi fost un pesimist incurabil, reacțiile sale ar fi sunat cam așa: „Bineînțeles. Nimic nu-mi reușește (Permanență). Nici nu mă mir că s-a întâmplat, totul îmi merge mereu pe dos (Pătrundere). Sunt un idiot că am ales ruta asta și pentru că am plecat târziu de acasă (Personalizare).

Prin contrast, dacă Rob ar fi avut o atitudine optimistă ar fi putut reacționa astfel: „Ptii..., ce mai eșec. Dar mai am un interviu și săptămâna viitoare (rezultatul, deși fără îndoială neplăcut, nu este sfârșitul lumii). Ghinion, dar și altă dată am mai pierdut întâlniri de genul ăsta și nu sunt chiar la limită (situația prezentă este unică și nu reflectă modul cum toate lucrurile „se risipesc"și nu trebuie repetate). N-ar fi avut nici o importanță pe ce rută aș fi mers, tot orașul este blocat (o forță externă și-a făcut simțită prezența).

Remarcați că Rob ar fi greșit dacă ar fi încercat să arunce toată vina pe traficul aglomerat. Aceasta ar fi însemnat să caute o scuză, să

abdice de la toate responsabilitățile avute pentru modul cum s-a finalizat întreaga situație. În mod sigur, traficul și-a avut partea lui de vină, dar și Rob ar fi putut să se scoale mai devreme pentru a fi mai sigur că ajunge. Poate data viitoare va reuși. A arunca vina exclusiv pe factori de ordin extern este la fel de rău ca și a ne asuma în totalitate responsabilitatea. Modul cel mai sănătos de abordare se află undeva între cele două extreme.

Optimismul flexibil și optimismul orb

Un alt pericol este tendința de a ne pune „ochelari cu lentile colorate". Dacă atitudinea noastră este prea pozitivă, s-ar putea să cădem într-o tendință de evaluare lipsită de critică pentru o anumită situație. De aceea, optimismul este legat de testarea realității – capacitatea noastră de a percepe cu acuratețe mediul înconjurător. Seligman utilizează termenul „optimism flexibil" pentru această speranță ancorată în realitate și îl deosebește de „optimismul orb" care este o abordare lipsită de critică și, în esență, nerealistă. Optimiștii orbi sunt un fel de Pollyana printre noi. Ei neagă mereu – pentru ei nu există probleme și succesul se poate obține în ciuda oricăror piedici posibile. De asemenea, aceștia nu iau în considerare eșecurile, trecând pe lângă ele.

Drept exemplu extrem, în cazul în care cheltuiți sume mari de bani pentru a cumpăra bilete de loterie, vă creșteți doar în mod marginal posibilitatea de câștig, șansele se cumulează împotriva voastră, iar prețul pierderii crește, deoarece v-ați alocat o parte tot mai mare din venit pentru o „vânare de vânt". Uneori, un copil poate vedea ceea ce un optimist orb nu poate – este momentul să ne retragem și să abordăm problema altfel. În general, acestea sunt momente când costul potențial al unei anumite decizii este foarte mare, chiar dacă nivelul de risc implicat poate părea relativ redus.

Având în vedere aceste deosebiri, cum am putea să ne îmbunătățim starea de optimism flexibil sau realist? Adversitatea și dezamăgirea ne lovește pe toți, dar reacțiile noastre diferă. Un mod optimist de abordare este vital pentru accentuarea răbdării – capacitatea de a vă reveni din

starea de frustrare creată în urma unui eșec. De ce optimiștii trec peste inevitabilele probleme ale vieții de zi cu zi, atât de diferit în comparație cu pesimiștii? Pe termen lung, probabil că ambii se lovesc de același număr de eșecuri (deși pesimiștii, deoarece se așteaptă la ce e mai rău, este posibil să „o caute cu lumânarea" și de aceea, necazurile să-i lovească mai des). Un răspuns poate fi acela că totul depinde de ceea ce optimiștii spun despre ei înșiși sau își spun în urma unui anumit eveniment – monologul interior identificat în modelul nostru ABC.

Așa cum s-a remarcat mai devreme, fiecare răspunde la diferite evenimente prin anumite gânduri care, la rândul lor, determină sentimente și comportamente. Pesimiștii tind să parcurgă un ciclu aparte. Gândurile lor sunt furioase și lipsite de speranță – ei își doresc ceva, nu reușesc să obțină acel lucru și sunt convinși că nici nu-l vor putea obține. În consecință, nu îi surprinde faptul că sentimentele și comportamentele care rezultă de aici sunt tristețea, vina, neajutorarea, pasivitatea în acțiune sau, și mai rău, acțiunile distructive. Optimistul se păzește de aceste sentimente și comportamente, spărgând ciclul semnalelor distructive pe care le percepe atunci când trebuie să facă față unor greutăți, înlocuindu-le cu altele mai adecvate. Încercați să considerați aceasta ca o nouă înregistrare pe o bandă deja folosită. În acest caz, rezultatul este un entuziasm crescut în fața unor noi alternative, încrederea că eforturile înnoite sau alternative vor reuși, dar și planurile creative, activitățile orientate spre un anumit obiectiv și un trai mai sănătos.

Luați o pauză

Rețineți că este întotdeauna de preferat să căutați alternative plauzibile. Pesimiștii se îndreaptă direct către scenariul cel mai catastrofal și, așa cum am explicat mai devreme, pun totul la suflet. De exemplu, gândiți-vă la meșterul ghinionist care încearcă să repare un robinet stricat, dar nu reușește. Ce face în acest caz? Își pierde cumpătul, își strică și cele câteva unelte pe care le are și se hotărăște, printr-un monolog interior, să se auto-învinovățească. E amărât, ceva este în neregulă cu

el, nu va învăța niciodată și așa mai departe. Pentru a aprecia cât de contraproductive sunt aceste gânduri, imaginați-vă că altcineva i-ar spune aceleași lucruri. Ele ar fi considerate atunci drept jignitoare și neadevărate, iar meșterul ar sări să se apere.

Bine, bine – să se apere – dar, oricum, lumina era proastă, uneltele nu erau cele adecvate, bazinul de apă nu avea dimensiunile potrivite. Poate, având în vedere tot ceea ce făcuse el în ziua respectivă, ar fi greșit să ne pierdem în amănunte. Poate că tocmai este momentul să se oprească și să se concentreze pe ceea ce este temporar și schimbător (mărimea bazinului, lumina și momentul când s-a petrecut totul); pe ceea ce este mai degrabă specific decât de ansamblu (asta este ceva greu de realizat, dar au mai fost și alte treburi dificile care nu l-au înfrânt); și, dincolo de orice, nepersonale (toate cele de mai sus, ceea ce înseamnă că vina nu îi aparține în totalitate).

Ca o alternativă, ar putea, pur și simplu, să cheme un instalator sau un prieten care este mai priceput decât el. Aceasta este denumită tehnica „ei, și ce?" și nu trebuie luată în derâdere. Ați luat cea mai mică notă din clasă? Vi s-a refuzat o avansare sau o întâlnire? Ei, și ce? Pur și simplu lăsați-o baltă. Recunoașteți-vă sentimentele normale de dezamăgire, dar nu le permiteți să vă dărâme. Folosiți-vă de aceste piedici pentru a vă stimula. Înscrieți-vă la alte cursuri, poate unele mai potrivite aptitudinilor și intereselor voastre și unde veți obține note mai mari. O altă firmă sau un alt departament ar putea să vă recunoască talentele; un formular de înscriere vă poate aduce rezultatele dorite. În ceea ce privește viața voastră amoroasă, chiar și un număr mai mare de refuzuri nu înseamnă că nu există cineva potrivit pentru voi pe lumea aceasta. Viața amoroasă este o întreprindere misterioasă în orice moment. Nu știți niciodată când vă iese în cale persoana ideală și ar fi mai bine să fiți pregătiți și să nu stați mereu cu gândul doar la aspecte pesimiste.

Chiar dacă unele gânduri negative care vă încarcă mintea au o doză de adevăr într-un anumit moment, puteți merge mai departe luând măsurile care vă vor permite să faceți față mai bine unor situații similare viitoare. Nu mai repetați propriile greșeli. Este surprinzător cât de mulți oameni – în special cei cu tendințe pesimiste – continuă să se dea cu

capul de pereți, poate ca o încercare de a se auto-pedepsi pentru că nu au fost în stare să reușească. Această tendință nu duce nicăieri. Noi nu vă sfătuim să abdicați în fața adversităților. Ceea ce susținem noi sună cam așa – luați o pauză, îndepărtați-vă și „priviți-vă" obiectiv și nu vă forțați să faceți și să repetați într-una ceva despre care știți că nu reprezintă pentru voi un punct forte. Auto-examinarea realistă este prin excelență un punct forte care vă va aduce zile mai fericite.

Exerciții

În cartea sa, „Learned Optimism" (*Optimismul învățat*), psihologul Martin Seligman scoate în evidență un număr de studii științifice care demonstrează că persoanele optimiste trăiesc mai mult, se îmbolnăvesc mai rar și au o tensiune arterială mai scăzută. Totodată, ei tind să înregistreze mai multe succese în toate activitățile pe care le întreprind. Oare surprind aceste constatări? Nu chiar. Optimismul realist este aptitudinea de a vedea mai degrabă partea luminoasă a vieții și de a menține o atitudine pozitivă în fața adversităților zilnice. Persoanele optimiste recunosc atunci când trec prin situații dificile, dar au o imagine pozitivă în ceea ce privește modul în care se va soluționa în final problema, bazată pe cunoașterea și recunoașterea propriilor aptitudini și calități, pe capacitatea proprie de a aborda în mod activ problemele, precum și pe posibilitățile personale de a-și reaminti alte situații în care au depășit cu succes obstacolele întâlnite. În acest fel, optimiștii realiști diferă de acele persoane care au o imagine pozitivă în ciuda dovezilor că se confruntă cu probleme reale și foarte dificile. Acești indivizi nu sunt niște optimiști realiști; din contră, ei întâmpină dificultăți din punct de vedere al testării realității. Ei rămân orbi în fața adevăratelor probleme cu care se confruntă, prin menținerea unei atitudini de „cap-în-nisip".

Persoanele optimiste sunt răbdătoare și îndrăznețe; ele întâmpină situațiile dificile cu atitudinea pozitivă: „eu pot". În loc să se simtă lipsite de speranță, renunțând sau întorcând spatele situațiilor dificile, ele perseverează, sunt tenace și continuă să încerce. De asemenea, sunt flexibile, încercând mai multe moduri de abordare alternative. Aceste calități le alimentează succesele.

Auto-evaluarea

1. Copiați următoarele întrebări în bloc-notes-ul vostru și răspundeți la ele prin: *niciodată, rar, ocazional, frecvent* sau *totdeauna*.
   a) Oamenii spun că mă plâng deseori.
   b) Cei apropiați mie spun că am o atitudine pozitivă.
   c) Cred că am o atitudine pozitivă.
   d) Mă trezesc într-o zi obișnuită de lucru și aștept cu nerăbdare evenimentele.
   e) Mă trezesc la sfârșit de săptămână, într-o zi obișnuită pe care abia o aștept.
   f) Am o atitudine pozitivă asupra viitorului atunci când este vorba de:
      - muncă
      - carieră
      - familie
      - viață socială.

   g) Când apare ceva nedorit, nu mă dau bătut.
   h) Când apare ceva nedorit, tind să reformulez, pentru a transforma totul într-o provocare ce trebuie abordată.

   Notați fiecare dintre răspunsurile date cu (-4) pentru *niciodată*, (-2) pentru *rar*, (0) pentru *ocazional*, (+2) pentru *frecvent* și (+4) pentru *totdeauna*. Faceți totalul. Dacă este negativ, tindeți spre pesimism. Dacă este pozitiv, sunteți o persoană cu perspective optimiste.
2. Scrieți ce credeți că ați putea face pentru ca viitorul să fie mai luminos în domeniul profesional, familial și social, atât pe termen scurt, cât și pe termen mediu și lung. Care credeți că ar fi un prim pas bun în fiecare domeniu pentru a vă putea atinge obiectivele?
3. Cât de mult înseamnă pentru voi să faceți aceste schimbări?
4. Dacă, teoretic vorbind, acest lucru ar fi posibil, care ar fi trei dorințe pe care ați vrea să le împliniți?
5. Întorcându-ne la partea practică, dacă reveniți acasă după o zi proastă la serviciu, ce activități v-ar relaxa? Ce v-ar face să vă simțiți mai bine?

   Gândiți-vă la o persoană pe care o considerați optimistă și imaginați-vă ce ați putea învăța de la ea.

Teme

Reamintiți-vă cum se elaborează diagrama ABCDE, făcând referire la capitolul al II-lea.

1. În următoarele câteva zile, notați în bloc-notes-ul vostru orice dezamăgiri sau probleme cu care v-ați confruntat, împreună cu exemple ale propriului vostru monolog interior, gânduri care decurg din acesta, precum și sentimentele și comportamentele care rezultă. Aceste evenimente nu trebuie să fie neapărat remarcabile. Ele pot varia de la pierderea cheilor până la pierderea unui examen, de la descoperirea faptului că propriul tău copil fură banii de lapte la faptul că ați suferit un eșec din cauza unui coleg.
2. Citind răspunsurile, puteți descoperi că orice atitudini pesimiste sunt corelate cu gândurile de auto-învinovățire sau cu cele acuzatoare, cu sentimentele respinse sau demoralizatoare sau cu un comportament greoi. Cum puteți redresa acest proces? Prin tehnica diagramei ABCDE. Monologul interior negativ poate fi respins și înlocuit cu mesaje pozitive care vă pot fi de mai mult ajutor. De data aceasta, totuși, vă poate fi de ajutor să apelați la o serie de propuneri. Încercați să purtați la încheietura mâinii o banderolă de cauciuc sau să aveți în buzunar o pereche de zaruri. Acest lucru poate părea (și ar putea să vă facă să vă simțiți) puțin aiurea, dar funcționează. Când începeți să vă complaceți în situația de a avea gânduri negative, trageți de banderola de cauciuc cât puteți de tare. Disconfortul de moment va întrerupe acel monolog interior supărător. Acum, atenția fiind distrasă îndreptați-o în altă parte, trecând cu degetul cel mare peste suprafețele zarului, numărând punctele de la unu la șase. Concentrați-vă asupra acestui lucru și vă va ajuta la gândurile negative.
3. Un alt truc care oprește gândurile negative din drumul lor este cel de a le pune în așteptare. Notați-le pe măsură ce apar și luați-vă un angajament ferm de a vă ocupa de ele într-un anumit moment al zilei, să zicem, la ora opt seara. Simplul act de înregistrare a acestor gânduri reduce într-o oarecare măsură gradul lor de urgență și la fel și faptul că vă rezervați timp într-un anumit moment pentru a vă ocupa de ele.

4. În fiecare caz – sau, dacă doriți să vă confruntați cu aceste gânduri pe măsură ce apar – puteți trece la dezbaterea și îndepărtarea lor. „Înscrieți-vă" în echipa adversă și căutați dovezi care să contrazică pesimismul care vă cuprinde. Chiar aveți mereu doar eșecuri? Bineînțeles că nu. Și puteți susține aceasta cu toată sinceritatea. Felicitări! Tocmai ați câștigat o bătălie cu gândirea negativă, dar nu și tot războiul.
5. În următoarele câteva zile, notați modul în care reacționați la noile ocazii, rezultatele pe care vi le-ați fi dorit, sau dezamăgirile care, în ciuda tuturor eforturilor voastre, au revenit cu toată puterea. Vă este teamă de faptul că ocazia va dispărea sau va lua o turnură negativă, că evenimentul pozitiv va eșua sau că piedica pe care o întâlniți este un exemplu despre cum lucrurile se întorc împotriva voastră mereu? Dacă da, temerile voastre ar sugera că aveți o imagine pesimistă.
6. Notați scenarii tipice în timpul cărora vi se pare că pesimismul își face simțită prezența. Apoi căutați și înregistrați monologul interior care exacerbează aceste evenimente și dezbateți-l, luptându-vă cu aceste comentarii negative.
7. Pe parcursul următoarei săptămâni, dacă mai apare o astfel de situație, dezbateți și îndepărtați acest monolog interior pe măsură ce apare. Încercați să reformulați situația astfel încât să o puteți vedea ca pe o ocazie sau ca o testare a capacităților voastre de influențare a rezultatului în sens pozitiv și optimist.

PARTEA a VII-a

Să închidem cercul

CAPITOLUL XVIII

Cei mai buni performeri

Sperăm că pe parcursul acestei cărți v-am transmis ideea că succesul în orice domeniu depinde de un anumit număr de factori ai inteligenței emoționale. Punctajele ridicate la una sau două categorii nu garantează în mod special statutul de milionari, o dezvoltare meteorică sau realizarea celor mai dorite visuri. Mai degrabă vă face să considerați succesul drept rezultatul unei combinații sau a unei rețete cuprinzând mai multe competențe, unele dintre ele neașteptate. Iată de ce inginerii de succes – genul cel mai pragmatic pe care vi-l puteți imagina – se disting prin niveluri ridicate în ceea ce privește respectul de sine, optimismul, toleranța la stres precum și împlinirea de sine; iată de ce reușita celor care profesează în domeniul resurselor umane (care s-ar putea crede că depinde de capacitatea relațiilor interpersonale) depinde de fapt în cea mai mare măsură de împlinirea

de sine; ca să citãm rezultatele unui sondaj, de ce 68% din 150 de funcționari în domeniul industriei informatice din primele 100 de companii americane au afirmat că ei consideră „abilitățile de programare" fiind mai importante în prezent decât acum cinci ani. Este suficient să spunem că nici o componentă a inteligenței emoționale nu poate exista în mod izolat. Toate elementele se află în foarte strânsă legătură și toate sunt valoroase, putând fi folosite pentru a vă crește șansele de succes.

În capitolele precedente am prezentat o serie de exemple despre cum funcționează inteligența emoțională în viața de zi cu zi. În acest capitol dorim să vă oferim o serie de exemple selectate, despre cum inteligența emoțională se aplică în cazul „performerilor" – respectiv persoanelor care au excelat cu adevărat într-un anumit domeniu. Vom descrie pe scurt studiile de cercetare prin care grupuri de persoane au fost testate pentru a crea profilul acestor performeri, precum și o serie de studii de caz individuale. La Multi Health Systems, am testat inteligența emoțională a mai multor persoane din lume decât oricine altcineva – peste 42.000 persoane din peste 36 țări. Mai recent, am testat peste 10.000 de copii și adolescenți nord-americani, utilizând varianta noastră pentru tineri a BarOn EQ-i. Datele noastre au fost primele din lume care au explorat relația dintre inteligența emoțională și sex, vârstă, cultură și rasă. Studiile și persoanele din acest capitol scot în evidență câteva dintre primele lucrări care examinează în mod direct rolul inteligenței emoționale și al unei performanțe înalte.

Poate cel mai amplu studiu efectuat și care demonstrează rolul inteligenței emoționale în obținerea succesului a fost cel întreprins asupra Forțelor Aeriene ale SUA. În anul 1996, Forțele Aeriene au constatat existența unor probleme în ceea ce privește recrutorii – persoane care aleg tinerii și tinerele care vor să se dedice unei cariere militare. Necazul era acela că recrutorii se angajau și plecau cu o regularitate deprimantă; rata de fluctuație a acestui tip de personal era extrem de ridicată – aproapre 50%. Fiecare persoană aleasă era antrenată și trimisă în altă localitate sau la o bază militară mai îndepărtată. Dacă respectiva persoană nu rămânea la locul de muncă,

Forțele Aeriene aveau de pierdut. Pentru a fi mai exacți, trebuie menționat că fiecare angajat „fluctuant" costa Forțele Aeriene 30.000 dolari. Desigur, erau implicații și costuri umane, inclusiv presiunea exercitată asupra familiei recrutorului, care trăgea mereu ponoasele.

Locotenent-colonelul Rich Handley, conducătorul proiectului de recrutare, ne-a chemat și ne-a rugat să aplicăm BarOn EQ-i unui număr de 1.171 de recrutori de la bazele din străinătate, pentru a vedea dacă există vreo legătură între scorul obținut de ei și succesul la locul de muncă. În vederea obținerii unei măsurători corecte a acestui succes, am dorit să știm în primul rând cum și-au privit ei înșiși performanțele și, în al doilea rând, cât de bine și-au îndeplinit sarcinile trasate în mod special pentru regiunea lor.

După ce am aplicat EQ-i și alte teste atât de des, suntem perfect conștienți că auto-aprecierea își are propriile limite. O persoană ar putea spune că se simte excelent fără ca acest lucru să fie neapărat purul adevăr. Pe de altă parte, când oamenii spun că nu sunt în apele lor, de regulă, situația chiar așa este.

După obținerea rezultatelor EQ-i, împreună cu clasificarea reală și solicitată a performanțelor înregistrate, am introdus toate datele în calculatoarele noastre și am constatat că 45% din succesele proprii raportate chiar de către recrutori erau datorate punctajelor înregistrate la 15 componente ale inteligenței emoționale, o relație mult mai ridicată decât cea constatată în alte studii care se bazează strict pe analiza inteligenței cognitive.

Apoi, am examinat performanțele lor efective și am constatat din nou faptul că multe dintre aceste componente intrau în joc. Primii cinci factori care sunt cel mai probabil să determine obținerea succesului la locul de muncă s-ar putea să vă surprindă. În ordine, aceștia au fost: caracterul asertiv, empatia, fericirea, conștiința emoțională de sine și soluționarea problemelor. Recrutorii care au înregistrat un punctaj ridicat la aceste categorii aveau șanse de reușită de 2,7 ori mai mari și, dintre 262 de astfel de persoane care au înregistrat punctajele cele mai ridicate, conform evidențelor noastre, 95% și-au îndeplinit sau chiar depășit sarcinile trasate.

Studiul nostru era menit de asemenea să pună într-o nouă lumină și alți factori considerați de Forțele Aeriene ca având o contribuție la rezolvarea problemelor. Baza de operare a unui recrutor – respectiv locul unde staționează acesta – nu avea nici o relație directă cu succesul. La fel și sexul, etnia, educația, vârsta, starea civilă (deși s-a constatat că satisfacția pe planul acesta avea legătură cu succesul la locul de muncă) sau numărul de ore lucrate. Într-adevăr, acele persoane care recunoșteau că lucrau numărul cel mai mic de ore înregistrau și cele mai multe reușite.

Toate aceste rezultate însemnau ceva pentru noi. În primul rând, caracterul asertiv este de dorit în cea mai mare măsură într-un mediu de vânzări, iar, în esență, sarcina de bază a unui recrutor este aceea de a „vinde" posibililor civili interesați „domeniul" militar. Forțele Aeriene au fost surprinse să constate că empatia își avea rolul său (nu intrinsec, ci concentrat pe îmbunătățirea calităților interpersonale ale recrutorilor); dar empatia, așa cum am constatat, este capacitatea de a „citi" și de a reacționa la emoțiile celor din jurul nostru. Recrutorii de succes erau în măsură să facă prezentări pe care să le și adapteze corespunzător și nu incidental, fără a pierde timpul cu candidați necorespunzători, motiv pentru care erau în măsură să-și îndeplinească sarcinile mai rapid. Fericirea, ca și conștiința de sine sunt destul de elocvente. Calitățile superioare în domeniul soluționării problemelor au fost de o reală valoare, deoarece aceste persoane lucrau deseori pe cont propriu, izolate de colegii și superiorii lor.

Ce s-a întâmplat pe urmă? Forțele Aeriene și-au reorganizat rapid programul de pregătire a recrutorilor pentru a aborda elementele care determinau succesul și care fuseseră identificate de EQ-i. Apoi, au comandat o versiune computerizată a setului de întrebări care fusese utilizat de la începutul procesului de selecție pentru personalul nou. Răspunsurile persoanelor care s-ar fi putut ocupa în mod potențial de recrutare sunt comparate cu o bază de date care conține rezultatele testelor inițiale în număr de 1.171, precum și perspectivele de a participa la un interviu EQ-i structurat, elaborat de noi pentru a confirma punctele forte, dar și pe cele vulnerabile, scoase în evidență de raportul personal.

De fapt, activitatea noastră a fost menționată într-un raport care a fost adresat unui sub-comitet al Congresului, care a comparat procesele de selecție a personalului din diverse domenii ale Forțelor Armate și au afirmat că „doar procesul de analizare întreprins de Forțele Aeriene posedă criterii măsurabile pentru evaluarea calităților interpersonale ale potențialilor recrutori". Acest raport afirma de asemenea (într-un fel, spre amărăciunea noastră) că „În august 1977, Forțele Aeriene au achiziționat programul computerizat EQ-i la un preț mai mic decât cel necesar formării unui recrutor și trimiterii sale pe teren", concluzionând că „recrutorii Forțelor Aeriene sunt de două ori mai productivi decât cei din alte servicii armate."

Și ce s-a mai întâmplat între timp? Un studiu de urmărire, care a fost din nou înaintat sub-comitetului din Congres, a constatat că după un an de la utilizarea EQ-i și a interviului EQ special elaborat pentru a sprijini alegerea noilor recrutori, rata de menținere a acestora pe poziție crescuse cu 92% la nivel global, cu o economie estimată la nivelul Forțelor Aeriene de 2.700.000 dolari (și, da, am început să colaborăm și cu Marina și cu Armata pentru proiecte similare adaptate necesităților specifice).

Una dintre vânzările cele mai dificile de care am avut parte a fost efectuată la bordul navei U.S.S „George Washington", cel mai sofisticat port-avion american din punct de vedere tehnologic. Utilizând calitățile voastre de vizualizare, încercați să vă imaginați sala de antrenament în care erau instruiți piloții. Imaginați-vă de asemenea un medic-ofițer superior care îl prezintă pe un tânăr psiholog, Steven Stein, unui public foarte sceptic, alcătuit din bărbați, dintre care câțiva participaseră la Războiul din Golf și erau nepăsători în ceea ce privește problemele inteligenței emoționale. Empatia nu pare a fi unul din punctele lor forte, iar psihologul este nevoit să-și folosească și ultimele rezerve de optimism.

Din fericire, unul dintre navigatori este parțial familiarizat cu noțiunea de inteligență emoțională și dorește să asculte prelegerea. Psihologul începe prin a păși, din greșeală, pe emblema echipajului, pictată pe podeaua camerei (și trebuie să plătească o amendă de 2 dolari), dar își revine și se lansează în prezentare, în esență pe faptul

că aspectele emoționale sunt importante în special în situații de viață și de moarte.

Până la sfârșitul după-amiezii, în ciuda tuturor piedicilor și așteptărilor, întregul echipaj a completat EQ-i și unii dintre participanți au mai rămas pentru a discuta despre problemele lor emoționale legate de experiența la locul de muncă. Am fost surprinși nu numai de tehnica lor superbă, dar și de gama largă de interese de care dădeau dovadă și de experiența lor. Toți absolviseră colegiul, dar disciplinele de care erau interesați variau de la istorie la matematică și de la inginerie la literatură engleză. De fapt, nimeni nu era sigur pe ce bază fusese ales pentru poziția sa de elită și câțiva au remarcat că s-ar fi calificat cu siguranță și pentru posturi civile, unde ar fi câștigat poate cu mult mai mult decât în poziția deținută în prezent. Pe de altă parte, în viața civilă nu poți pilota un avion F-14.

Steven credea că știa ce punctaje vor înregistra la EQ-i majoritatea piloților. Spre surprinderea sa, nu a fost așa.

În primul rând, aceștia au înregistrat printre cele mai ridicate punctaje dintre grupurile testate. Ne-am așteptat ca ei (alături de întreprinzători, medici și membri ai altor „elite ocupaționale") să dețină o poziție bună în ceea ce privește respectul de sine și, într-adevăr așa a fost. Dar răspunsurile lor la această categorie (ca și la conștiința emoțională de sine) au arătat că le lipsește aroganța, încrederea exagerată sau credința oarbă în propriile lor aptitudini. Cu alte cuvinte, întrucât știau cu exactitate cât sunt de buni, nu aveau absolut nici un motiv să exagereze.

De asemenea, aceștia au obținut un punctaj bun în ceea ce privește testarea realității (un lucru pozitiv când au la dispoziție fracțiuni de secundă pentru a decide dacă să tragă sau nu, în ceea ce ar putea sau nu să fie un presupus dușman) precum și la controlul impulsurilor (din nou, un atribut vital atunci când apăsarea greșită a unui buton face diferența dintre viață și moarte pentru ei și pentru alte persoane). Au excelat de asemenea în ceea ce privește toleranța la stres – fără a ezita să indice cauza celei mai mari anxietăți. Steven i-a întrebat (și nu uitați că majoritatea au văzut lupte pe viu în Războiul Golfului) ce îi speria cel mai tare. Răspunsul a

fost că puteau face față cu aplomb misiunilor de bombardament sau la vederea unei rachete, dar grija lor principală era întoarcerea „acasă" – aterizarea noaptea pe pista întunecată a port-avionului.

Trecând de la teatrul de război la arena politică, să vedem cum îi poate afecta inteligența emoțională pe conducătorii noștri. Indiscrețiile președintelui Bill Clinton încep să fie uitate, dar ele pot continua să marcheze prezența sa în această funcție, anulând multe dintre realizările sale.

Întrebarea, repetată mereu în cursul acestei perioade este, de ce oare, pentru numele lui Dumnezeu, s-a comportat Clinton astfel? Poseda el oare o trăsătură de caracter auto-distructivă care îl împingea mereu către acte iresponsabile? Cu siguranță ne-am dori să-i putem aplica și lui EQ-i, sau soției sale, Hillary, care l-a susținut într-un mod neobișnuit. Dar, în lipsa rezultatelor lor la EQ-i, putem trage totuși câteva concluzii fondate în ceea ce privește nivelul inteligenței emoționale a președintelui Clinton.

Ne-am aștepta ca, la fel ca majoritatea politicienilor de succes, Bill Clinton să aibă un punctaj general ridicat, dar mai ales la calitățile interpersonale. De asemenea, ar fi probabil ca punctajul înregistrat pentru toleranța la stres, empatie și responsabilitate socială să fie bun. Stilul său indică faptul că este puternic în ceea ce privește relațiile cu alte persoane și că a știut să navigheze prin multe zone politice și personale „minate". Aptitudinile sale empatice sunt clare; ori de câte ori vorbește, ascultătorii simt că el comunică și se conectează direct cu persoana lor.

Pentru Clinton, călcâiul lui Ahile este la fel de clar: în viața sa personală nu a putut niciodată să exercite controlul impulsurilor. În final, acest neajuns al său a dus la o traumă națională. Indiferent de sentimentele sale pentru Monica Lewinsky și numeroase alte femei, este evident că ar fi fost cu mult mai înțelept să-și păstreze impulsurile sub control, așa după cum singur a admis în numeroasele scuze adresate poporului american. Dar chiar și așa, datorită farmecului și flerului său personal, a reușit să supraviețuiască tuturor acestor

incidente. Chiar și după ce Raportul Starr a fost făcut public, când umilirea publică a lui Clinton a fost trecută în revistă de toate jurnalele de știri, nivelul său de simpatie nu a scăzut niciodată sub 60%.

Cu siguranță, Clinton nu este primul politician (și nu va fi nici ultimul) care să se „frigă" din cauza lipsei de control al impulsurilor – priviți știrile din lumea întreagă în care sunt descrise cazuri de politicieni care se angajează în „hârjoneli" de tot felul, în timp ce fac apel la întoarcerea la valorile familiale, sau sunt descoperiți în flagrant delict, după ce au câștigat alegerile folosindu-se de o platformă bazată pe integritatea căminului.

Poate dintr-un simț de auto-conservare (nu ca o componentă a inteligenței emoționale, ci ca un prim imperativ politic de lungă durată), foarte puțini oficiali aleși sunt înclinați să accepte EQ-i – sau dacă fac acest lucru – să facă rezultatele publice. Unul care a îndrăznit să facă acest lucru este Bill Vander Zalm, fostul premier din Columbia Britanică. Nu numai că s-a supus bucuros testului, dar a fost de acord să și vorbească despre punctajul înregistrat de el, în cadrul unui program de televiziune legat de activitatea noastră, acordându-ne permisiunea să-i publicăm punctajele în această carte.

Vander Zalm a fost și rămâne o personalitate remarcabilă. A fost forțat să-și dea demisia din funcția de premier la începutul unui scandal privind o serie de conflicte de interese. Când l-am testat, a declarat că nu mai avea nimic de ascuns și era interesat să vadă ce ar putea dezvălui EQ-i, dacă era cazul.

Și care au fost aceste rezultate? Vander Zalm a înregistrat cele mai ridicate punctaje la „domeniile" intra- și inter- personale. Scorul mediu EQ era de 100; Vander Zalm avea un punctaj destul de ridicat la mai multe categorii, înregistrând 126 de puncte la independență (netrădându-și reputația de lider, care a ținut în frâu, și-a asumat răspunderea și a condus partidul spre victorie) și 123 de puncte atât la elementul respect de sine cât și la fericire. În mod clar, înfrângerea sa (despre care glumea în timp ce completa chestionarul) nu i-a micșorat capacitatea de a se bucura de viață – el continuă până în ziua de azi să aibă o atitudine combativă, cel puțin în calitate de persoană publică.

Punctajele mai mici înregistrare de Vander Zalm sunt la fel de grăitoare. De exemplu, nu a excelat (ca să fim blânzi) în soluționarea problemelor – un neajuns care i-a afectat modul de a guverna și a dus la etichetarea lui drept o persoană care „își dă cu stângul în dreptul". Un alt punctaj mic l-a înregistrat, așa cum era de așteptat, la controlul impulsurilor, unde nu a reușit să obțină decât 86 de puncte.

Nu știm dacă Vander Zalm l-ar concura pe Clinton în ceea ce privește legendara sa răbdare și dacă ar reveni la viață precum pasărea Phoenix. Pe măsură ce scriem aceste lucruri, se pare că se gândește să-și încerce din nou șansele în viața politică și chiar ar putea să reușească. Sfatul nostru, dacă speră să recâștige alegerile, este acela de a-și perfecționa cele două zone mai deficitare din cadrul inteligenței emoționale. Ar face bine dacă ar reflecta mai mult înainte de a vorbi, dacă s-ar stăpâni înainte de a răspunde la întrebări, asigurându-se de terenul pe care se află și să se bazeze pe sfaturi serioase care să-l ajute să se decidă asupra unor moduri de abordare motivate față de aspecte cheie, în loc să depindă doar de propria persoană. Dacă ar ține cont de toate aceste aspecte, atunci ar avea șanse rezonabile de a-și depăși trecutul și de a-și restabili imaginea publică pozitivă.

Echipa Toronto Maple Leafs, cândva mândria Ligii Naționale de Hochei a avut parte de o serie de ani nefavorabili, în sensul că, nu numai că a pierdut cupa Campionatului Stanley dar a ratat și toate finalele. Și dintr-o dată, în sezonul 1998-1999 și-a revenit, avansând de la locul 25 la locul 5, asigurându-și și un loc în finală.

Dar au plătit un preț mare, iar echipa a suferit o serie de accidentări, ceea ce a făcut ca unii jucători foarte buni să treacă pe lista jucătorilor indisponibili. Această situație a devenit critică începând cu al treilea joc din a doua semi-finală împotriva cunoscuților Pittsburgh Penguins, iar Leafs, evaluându-și puterea, a conceput un plan curajos și neobișnuit. Astfel, au ieșit la înaintare cu un jucător cvasi-necunoscut, pe nume Adam Mair, care nu jucase niciodată în viața lui un meci în Liga Națională de Hochei și își petrecea timpul la ferma clubului Leafs din estul Canadei.

Mair patinase pe gheață la Igloo, arena gazdă a echipei celor de la Pittsburgh. Nimeni nu l-a remarcat – altfel ar fi fost huiduit la un loc cu toată echipa celor de la Toronto. Dar comentatorii de la televiziune care erau uimiți de apariția sa au speculat preț de câteva momente posibila lui soartă în fața echipei celor de la Penguins și au programat în pauză interviuri cu ceea ce avea să mai rămână din el după ce echipa celor de la Pittsburgh i-ar fi făcut „cuvenita întâmpinare".

În loc de aceasta, el s-a făcut remarcat de la prima evoluție. Mair a marcat un gol, devenind astfel cel de-al doilea jucător din istoria celor de la Maple Leafs care a reușit, o dată cu debutul său, să introducă pucul în plasă (pentru cei care au mai puține cunoștințe, îi informăm că primul jucător care a reușit acest lucru a atins gheața în 1948).

Nu dorim să părem îngâmfați în legătură cu aceste aspecte, dar nu am fost deloc surprinși de evoluția lui Mair. De ce? Deoarece îi testasem performanțele EQ, împreună cu alți 28 de potențiali jucători de la Maple Leafs, într-un cantonament care precedase sezonul de joc. Punctajul lui ieșea în evidență față de al celorlalți și era cel mai probabil să reușească în tot ce ar fi întreprins.

Scorul său global era foarte ridicat, indicând un nivel general excelent de adaptare. Avea pe atunci doar 19 ani, dar punctajul cel mai ridicat îl înregistrase la testarea realității, ceea ce indica un foarte ascuțit simț al înregistrării situației în care se afla, ceea ce s-ar fi dovedit de ajutor pentru a accepta statutul său de membru al clubului. Dacă sunteți dintr-o dată aleși de o echipă importantă din Ligă, este ușor să vă permiteți fantezii nerealiste. Săptămâna următoare v-ați putea trezi un golgeter al Ligii, adorat de toată lumea și plătit pentru a vă menține standardul. Ideea că mai aveți multe de învățat se pierde pe drum, ceea ce vă împiedică dezvoltarea necesară. Dar acest lucru nu s-a întâmplat și cu Mair. În schimb, își petrecea timpul cu folos, muncind din greu, perfecționându-și calitățile și pregătindu-se pentru șansele sale.

Cel de-al doilea punctaj al său l-a înregistrat la soluționarea problemelor – ceea ce, pentru un sportiv, reprezintă un important factor de prezicere a succesului. A ști cum să gândești, rămânând pe picioarele tale în timp ce împrejurările se schimbă mereu, a decide să

pasezi pucul sau să tragi dintr-un unghi mai puțin ideal, evitând între timp o grămadă de jucători din apărare, face diferența dintre victorie și înfrângere. Jucătorii buni obțin aceste răspunsuri prin intermediul tehnicilor de vizualizare, repetând mental cum să evite obstacolele pe măsură ce acestea apar.

Și iar, revenim la importanța inteligenței emoționale într-un anumit domeniu. Orice jucător de hochei care tratează acest sport cu seriozitate și este pregătit de un antrenor al Ligii Naționale de Hochei se află la un anumit standard, în posesia unui anumit nivel al aptitudinilor și calităților atletice (care se află desigur la mare distanță de ceea ce majoritatea dintre noi ar putea spera să stăpânească). Acesta are putere și vitalitate; este bun la joc. Dar ce îl va determina să devină grozav? Diverse componente ale inteligenței emoționale.

Pe măsură ce continuam să testăm jucătorii potențiali aleși de cei de la Maple Leafs, pe o perioadă de doi ani, am identificat mai multe componente care păreau a fi direct legate de obținerea succesului în domeniul sportului profesionist. Mulți oameni ar considera toleranța la stres ca fiind una dintre acestea, ceea ce este adevărat într-o oarecare măsură, dar de departe, factorul cel mai important rămâne optimismul. Atunci când o echipă pierde la o diferență mică, jucătorul care se înfurie, dă vina pe ceilalți pentru pierderea meciului sau intră într-un cerc vicios și îi trebuie încă vreo trei meciuri pentru a-și reveni, nu este un jucător de înalt profesionalism. Atitudinea sa ar fi trebuit mai degrabă să fie ceva de genul „eh, dacă am mai fi avut la dispoziție câteva minute, am fi reușit să câștigăm meciul. Și uite cum putem proceda data viitoare...". Aptitudinea de a învăța din greșeli și necazuri diferențiază performerii de restul persoanelor.

Un alt factor, poate puțin neașteptat, este fericirea. Ne-am gândit, pe măsură ce testam viitorii jucători, că acestea sunt probabil printre cele mai fericite momente din viața lor. Visul lor de a ajunge în Liga Națională de Hochei devenise realitate; fuseseră aleși din sute, dacă nu chiar din mii de tineri din întreaga Americă de Nord, Europă și fosta URSS. Dar pentru mulți dintre ei, fericirea rămânea ceva nedefinit (ca și un loc în cadrul echipei), pe când, cei care erau sincer interesați să beneficieze de această șansă aveau tendința de a avea performanțe mai bune.

Și, pentru că veni vorba, am identificat de asemenea o componentă a inteligenței emoționale care avea un efect advers asupra succesului în sport. Aceasta era independența. Performanțele jucătorilor care procedau doar așa cum doreau tindeau să fie mai slabe; la acest nivel de început în cariera lor, ar fi mai bine să fie sfătuiți să învețe care este sistemul de funcționare al echipei, să-și asculte antrenorul, respectându-i în totalitate indicațiile.

O altă sportivă pe care am testat-o a fost Shirley Diertshi, o fostă schioare din Oregon cu performanțe la nivel național. Atât ea, cât și cei trei frați ai săi au crescut pe pârtie, iar Shirley a înregistrat multe succese în competițiile de coborâre sau de slalom pentru juniori, până când, la un sfârșit de săptămână, pe Muntele Hood, a fost răsturnată de un alt schior (de fapt, de către un instructor care se antrena în sărituri libere, și care nu a zărit-o pe ea și pe însoțitorul ei decât atunci când era prea târziu). Shirley a fost azvârlită de impact și și-a dizlocat șoldul. Șase ore mai târziu, după ce a îndurat dureri insuportabile, în timp ce echipa de salvamontiști a coborât-o de sus cu o sanie, a reușit să ajungă la spital, sub anestezie generală. Când și-a revenit, a cerut să se dea jos din pat și să se întoarcă la antrenamente pentru a putea participa la cursa de la finele săptămânii următoare, ceea ce doctorul a refuzat categoric. De fapt, după spusele acestuia, Shirley ar fi putut foarte ușor să-și piardă piciorul și o așteptă o lungă și anevoioasă perioadă de recuperare.

Își amintește că, în fiecare noapte se ruga să plouă, pentru ca frații ei să nu poate merge la schi. Pentru a înfrânge aceste gânduri nedemne, l-a contactat pe instructorul ei de la Muzeul de Artă din Portland, solicitându-i să-i sugereze ce ar putea face pentru a-și petrece mai plăcut timpul pe care îl mai avea de petrecut în spital, practicând caligrafia („fiecare literă a alfabetului poate fi scrisă într-un milion de feluri"), ceea ce îi permitea să-și concentreze atenția pe ceva complet diferit.

În prima zi petrecută în cârje, s-a îndreptat către centrul comunității evreiești și a găsit acolo o piscină. Curând, înota mai multe lungimi de bazin și la scurtă vreme a fost angajată drept instructor și salvamar. Apoi și-a putut relua vechiul serviciu, acela de profesor suplinitor la o școală

publică, deplasându-se pe această distanță (un drum de circa 8 km dus-întors) cu cârjele. Mai târziu, când se putea deplasa fără ajutor, a început să alerge, a revenit pe pârtie, de data aceasta pe post de instructor, trezindu-se în scurtă vreme în Noua Zeelandă unde niște prieteni au întrebat-o dacă ar vrea să li se alăture la parcurgerea maratonului. Răspunsul ei imediat a fost: „Cum să nu, pe ce distanță?" Pentru a-i da o idee despre rigorile maratonului, așa-zișii săi prieteni au dus-o la vreo 25 km în afara orașului, au lăsat-o acolo și i-au spus să vină acasă prin propriile sale mijloace. O săptămână mai târziu, în cursa propriu-zisă a terminat înaintea favoritului principal, determinându-i pe organizatori să-i sugereze să se ducă la Boston și să-și încerce norocul și acolo. Prima dată când a participat la acest maraton, a sosit pe locul 15. Data următoare a depășit toate celelalte participante din America și a stabilit un record personal de 2 ore, 39 minute și 17 secunde.

Remarca ei, suna cam așa: „Nu m-am oprit din alergat atunci și continui să alerg și acum doar că acum îi antrenez pe alții să-și poată atinge potențialul. Experiențele mele m-au motivat să-mi perfecționez pregătirea într-un domeniu în care puteam contribui la îmbunătățirea aptitudinilor altor atleți, motiv pentru care am ales să particip la cursuri și să-mi iau doctoratul în psihologia sportivă. Nu am crezut că voi ajunge atât de departe, utilizând aptitudinile pe care mi le-am dezvoltat – dedicare, disciplină și bunăvoință de a munci din greu și de a rezista până la capăt. În prezent, predau psihologia exercițiilor, a sănătății și a stării de bine și pregătesc o echipă de cros și maraton. Încă mai am energie neconsumată și încerc să o direcționez în sens pozitiv, să îi încurajez pe ceilalți să viseze și să se lupte pentru realizarea dorințelor lor". De asemenea, Shirley este consultantul psihologic al echipei olimpice de iarnă a SUA.

În acest caz, nu veți fi deloc surprinși să constatați că EQ-i-ul ei a scos în evidență punctaje ridicate pentru conștiința de sine, optimism, împlinirea de sine, toleranța la stres și relațiile interpersonale.

Și acum, să aruncăm o privire și asupra altor domenii în care inteligența emoțională joacă un rol. Am adunat informații despre atâtea

grupuri încât este dificil să alegem, dar ne vom opri asupra câtorva elemente mai importante. Studii numeroase au arătat că inteligența emoțională este hotărâtoare în ceea ce privește succesul la locul de muncă. Primul studiu a fost efectuat în 1997, și a avut loc la Manila, în Filipine, fiind condus de către Joseph Hee-Woo Jay, la vremea aceea, absolvent al universității locale. El a aplicat EQ-i unui număr de100 de lucrători de ghișeu de la banca Planter, cea de a cincea instituție financiară ca mărime din zonă. A aplicat de asemenea un test IQ standardizat, iar supervizorii acestora au efectuat și remis evaluări independente ale modului de lucru. Când toate rezultatele au fost adunate, s-a constatat că punctajele IQ au contribuit doar cu 1% la punctajele totale realizate, în timp ce scorurile de la testele EQ au fost responsabile pentru 27% din succesul înregistrat la locul de muncă.

Un alt studiu care demonstrează legătura dintre inteligența emoțională și succesul la locul de muncă a rezultat din colaborarea noastră cu Canadian Imperial Bank of Commerce, una dintre cele mai mari instituții financiare din Canada și a avut în vedere unitatea globală de vânzări, condusă de Brian Twohey.

În calitatea sa de șef al departamentului de servicii bancare globale pentru clienții-persoane fizice din cadrul Canadian Imperial Bank of Commerce, Brian era responsabil cu conturile clienților înstăriți, ale căror investiții depășeau granițele naționale. De aceea, acești clienți trebuia să fie familiarizați atât cu legislația canadiană cât și cu aspectele juridice și fiscale internaționale și, pe scurt, cu un amalgam de reguli și reglementări. Dar fiecare persoană din acest departament este în esență un agent de vânzare, având obiective de atins. Aceste vânzări se clasifică în două categorii: cele care au fost deja finalizate (sau înregistrate) și cele cunoscute sub denumirea de vânzări potențiale, fiind în așteptarea unor anumite evenimente care trebuie să aibă loc înainte de finalizarea lor.

Când i-am sugerat lui Brian ca echipa sa să se supună testului EQ-i, acesta a fost foarte interesat, urmând a vedea dacă rezultatele acestuia ar putea fi folosite drept un indicator al vânzărilor cu potențial succes. Rezultatele au arătat pe deplin că așa se prezenta situația. Pe scurt,

punctajul individual al unei persoane a reprezentat 32% din vânzările înregistrate și 71% din vânzările potențiale.

Este întotdeauna interesant să comparăm aceste rezultate cu prejudecățile unui angajator sau ale altei autorități. De exemplu, multe persoane ar putea considera că un agent de vânzări de succes ar excela în privința relațiilor interpersonale. Într-adevăr, performanțele celor din echipa de vânzări de la Global se situau la nivel ridicat atât la elementele relații interpersonale cât și împlinire de sine. Membrii echipei, care își făceau munca într-adevăr cu plăcere, își stabileau obiective personale și făceau un efort suplimentar pentru a excela, fiind cei care ieșeau mereu în evidență. A treia calitate, în ordinea importanței (și una împărtășită de mulți agenți de vânzare și din alte domenii de activitate) era empatia – aptitudinea de a te pune în situația altei persoane și de a înțelege ce simte aceasta. Foarte aproape urmau flexibilitatea, toleranța la stres și testarea realității. Punând toți acești factori într-o formulă similară cu cea creată pentru Forțele Aeriene ale SUA, am inventat pentru Brian o unealtă puternică, pe care o putea folosi atât în selecția personalului nou precum și în încercările sale de a îmbunătăți calitățile și așa superioare ale personalului pe care deja îl avea.

Un alt exemplu bine documentat în privința modului cum calitățile emoționale pot fi îmbunătățite într-un mediu de lucru, îl avem de la Kate Cannon de la Departamentul de servicii financiare de la American Express. Kate a elaborat un program foarte eficient pentru realizarea acestor obiective și a utilizat EQ-i pentru a evalua eficiența acestuia prin compararea rezultatelor obținute la testele aplicate unui număr de 52 de consultanți din domeniul vânzărilor cu realizările lor ulterioare. Nu numai că performanțele la locul de muncă ale acestor consultanți s-au îmbunătățit, dar mulți dintre ei au confirmat că au avut reușite și mai mari în soluționarea unor probleme apărute și în viața personală. În grupul lui Kate, factorii EQ care indicau în cea mai mare măsură schimbarea – mai ales pentru cei ale căror punctaje inițiale erau relativ reduse – au fost: caracterul asertiv, empatia, testarea realității, împlinirea de sine, respectul de sine precum și optimismul.

Toate acestea au un sens. Atunci când încercați să vindeți cuiva sau să obțineți ceva de la altcineva (așa cum se va vedea în cazul agenților de vânzare-colectare descris mai jos), caracterul asertiv este tocmai potrivit. În combinație cu empatia (capacitatea de a-i înțelege pe ceilalți) și testarea realității (aptitudinea de a determina dacă într-adevăr aveți de-a face cu un client potențial sau „predicați în pustiu"), asertivitatea vă conduce cu ușurință pe drumul spre succes.

Știm că abia așteptați să auziți povestea agenților de vânzare-colectare, dar mai aveți un pic de răbdare. În primul rând, dorim să menționăm vânzarea polițelor de asigurare, un domeniu de care am fost atrași în urma unui studiu clasic, coordonat de psihologul Martin Seligman de la firma de asigurări de viață Metropolitan Life din New York. El a convins această firmă să-i permită accesul la noii angajați, pe care i-a supus nu numai unor teste de personalitate și de inteligență ci și unui test creat de el însuși și prin care spera să poată măsura optimismul. De asemenea a aranjat să urmărească progresul angajaților pe parcursul primului lor an, pentru a măsura eficacitatea procedurilor de pregătire ale firmei Metropolitan Life. La sfârșitul acestei perioade a constatat că testele tradiționale nu preziceau succesul dar, agenții de vânzare-colectare care aveau un punctaj ridicat în ceea ce privește optimismul, au vândut cu 33% mai multe polițe de asigurare comparativ cu cei care aveau un scor mai redus. Totodată, el a mai constatat că, după doi ani, cei din grupul optimist aveau cu 50% mai multe șanse de a reuși la locul de muncă, în comparație cu cei care aveau un scor mai redus. În consecință, s-a constatat că optimismul este un indiciu sigur nu numai pentru reușita în domeniul vânzărilor ci și pentru păstrarea locului de muncă.

Bineînțeles, când am început aplicarea EQ-i salariaților din diverse domenii, agenții comerciali erau situați foarte sus pe lista noastră. Am constatat că optimismul continuă să fie un indiciu al succesului, fără a fi însă cel mai important. În primul studiu pe care l-am efectuat am analizat 90 de persoane din domeniul asigurărilor, împărțiți în două grupe: cei care aveau rezultate bune și cei care nu reușeau să realizeze foarte multe. Punctajele lor variau în mod semnificativ –

o medie de 108 și respectiv 97. Factorii care au separat în mod decisiv cele două grupuri au fost, în ordine: asertivitatea, fericirea, respectul de sine, împlinirea de sine, toleranța la stres și optimismul.

Ar fi de așteptat ca asertivitatea să contribuie la succesul în domeniul vânzărilor. Cu cât vă puteți exprima mai bine gândurile, sentimentele, și părerile dând dovadă de tact, cu atât mai mult clienții vă vor percepe drept o persoană cu care se poate negocia într-un mod civilizat și valoros. Face, de asemenea, minuni, când sunteți pe cale de a încheia o tranzacție.

Fericirea poate părea la prima vedere mai obscură dar, întrebați-vă: cine dorește să cumpere o asigurare de viață de la o persoană care se mișcă și se comportă ca un antreprenor de pompe funebre? O stare de optimism este de bun augur pentru agentul de asigurări, permițându-i acestuia să prezinte produsul într-o lumină favorabilă.

În ceea ce privește respectul de sine, acesta propagă un sentiment de încredere și siguranță, sentiment valabil pentru un agent de vânzări care cunoaște produsul foarte bine, și care nu demonstrează agresivitate. A face față stresului este de asemenea o parte importantă a fișei postului – dar câte firme de asigurări caută în mod activ să angajeze persoane care posedă astfel de calități? Pe baza studiilor informale asupra participanților la seminariile noastre, se pare că – în ciuda aparențelor – foarte puține firme folosesc acest avantaj.

Și acum, așa cum am promis, EQ și agenții fiscali. Câteva studii au fost făcute în acest domeniu de către psihologul John Bachman, care, în timp ce lucra ca psiholog angajat în cadrul Serviciilor Comercial-Financiare, o mare agenție de colectare a impozitelor, a aplicat testul EQ-i colectivului său.

Ce credeți că ar fi necesar pentru a face față acestei meserii „indiscrete"? Cu imaginea mentală a unor uriași plini de mușchi care „dansează" pe capetele noastre, ne-am putea duce mai întâi cu gândul la agresivitate, duritate și tendința de a fi de-a dreptul grosolani.

Greșit. După spusele lui Bachman, secretul succesului în recuperarea banilor clientului este evitarea întâlnirilor distructive. El a

lansat teoria că două perechi de factori ai inteligenței emoționale ar putea fi cheia acestei strategii mai blânde. El considera conștiința emoțională de sine și empatia ca fiind elementele care permit agenților fiscali să-și monitorizeze propriile sentimente în timp ce le urmăresc pe cele ale debitorului, menținând astfel situația în echilibru. Credea de asemenea că a controla impulsurile și a fi flexibil le-ar permite agenților fiscali să negocieze fără a cădea victime comentariilor evazive, neajutorate sau morocănoase ale datornicilor.

Pentru a testa aceste teorii, Bachman a aplicat testul EQ-i celor mai buni performeri (identificați de cei care îi supravegheau) și colegilor acestora, care aveau mai puțin succes. A descoperit că punctajele lor erau 110, respectiv 102, cei mai eficienți agenți fiscali înregistrând scoruri bune mai ales în privința independenței, toleranței la stres, conștiinței de sine, împlinirii de sine și optimismului.

După observații mai atente, Bachman a descoperit că, punctajele grupului mai productiv erau astfel datorită nu a două, ci a trei perechi de factori ai inteligenței emoționale. Prima pereche o constituiau asertivitatea și independența, care permitea agenților fiscali siguri pe sine să lucreze pe cont propriu, stăpâni pe aptitudinea lor de a se exprima în mod neagresiv dar foarte eficient. A doua pereche era împlinirea de sine și soluționarea problemelor, care le permitea să lucreze în perspectiva îndeplinirii scopurilor prin administrarea timpului, interpretarea informațiilor, comunicarea ușoară și capacitatea de a negocia. A treia era optimismul și fericirea, ce asigura o stare stabilă care depășea stresul inerent la locul de muncă, refuzurile, frustrarea și dezamăgirea.

În final, grupul cu mai mult succes a combinat suficientă (dar nu prea multă) empatie cu un control oarecum elastic al impulsurilor. Gradul potrivit de empatie le-a permis acestor agenți să negocieze într-un mod profesionist, dar în același timp, uman, fără a depăși limitele spre simpatie excesivă față de promisiunile datornicului sau (alternativ), față de cererile îndreptățite ale clientului. Mai puțin control al impulsurilor decât în medie, se pare, le permitea să aibă un simț al perseverenței – să-și păstreze limitele și să evite întârzierile.

Rezultatele au fost duble. Pe o perioadă de șase luni, s-a descoperit că agenții fiscali mai eficienți își îndeplineau 100% din sarcini, comparativ cu colegii cu mai puțin succes, care se limitaseră la 47%. După ce Bachman a creat o formulă statistică pentru a ajuta firma să selecteze noi angajați pe baza acestor descoperiri, un alt studiu a ținut socoteala performanțelor acestora în primele trei luni de la angajare. În mod remarcabil, cei care fuseseră angajați pe baza punctajelor mari (și alții, cărora li se ținuseră instructaje speciale) au adunat 163% din dividende în timp ce aceia cu rezultate mici au reușit să obțină un, totuși respectabil, 80%.

S-a discutat mult despre inteligența emoțională și conducere. Din păcate, majoritatea a ceea ce am văzut se bazează pe speculații și știința revizionistă. Estimări uimitoare au fost făcute – de exemplu, că inteligența emoțională este legată de 80% din aptitudinile unui lider. Noi credem că aceste estimări, bazate pe dovezi șubrede, pot fi dăunătoare realei cercetări și înțelegeri a rolului inteligenței emoționale. Ele comportă riscul de a distruge credibilitatea cercetătorilor serioși din domeniu. A privi interviurile de acum mulți ani pe tema liderilor companiilor de ieri poate fi interesant, dar nu lămurește ceea ce îi face pe liderii de azi să aibă succes. De asemenea, fără teste standard, siguranța informației este suspectă. Interviurile și evaluarea de către colegi și subordonați sunt deseori părtinitoare. Numeroase dintre măsurătorile tip 360 grade (multi-evaluare) de astăzi sunt influențate mult de dorința de a-i face pe plac șefului, sau, alternativ, dorința de a-l înlocui. Mai mult, este dificil să judeci corect sentimentele cuiva cu care lucrezi.

Testarea Organizației Tinerilor Președinți (YPO), este primul studiu valid care se referă la relația dintre inteligența emoțională și conducere. Acest grup select de oameni de afaceri de top are reguli stricte pentru membri: pentru a fi inclus, o persoană trebuie să aibă până în 39 de ani și să fie președinte al unei companii cu 60 sau mai mulți angajați și cu un profit anual de minim 5 milioane dolari.

Am fost invitați să vorbim la o întrunire regională a YPO, care selectează cu grijă astfel de lectori, pentru a evita scăderile vânzărilor și

a se asigura că membrii vor rămâne cu ceva de valoare. Pentru noi, invitația oferea o ocazie unică de a strânge date foarte interesante. De fapt, nu este ușor să avem succes la grupuri cu criterii așa de bine definite pentru succes. În schimbul discursului despre inteligența emoțională, YPO au fost de acord să ne permită să-i supunem testelor BarOn EQ-i pe membrii care erau dispuși să accepte acest lucru. Aceasta avea să facă prezentarea mai interesantă pentru ei, iar pentru noi ar fi devenit un bun material de studiu. Fiecare membru urma să-și primească evaluarea personală iar noi urma să-i încadrăm în grupuri, în funcție de profil, ca parte a prezentării efectuate. Pentru a face totul și mai interesant, am format trei sub-grupe care apăreau în mod natural și care caracterizau calitatea de membru YPO. Compararea acestor trei sub-grupe a mai scos la iveală și o altă dimensiune ce poate fi explorată.

Primul grup a fost denumit „Fondatorii". Acesta îi cuprindea pe cei care au înființat firmele pe care le conduc. În calitate de tineri întreprinzători, având o idee pentru o mică afacere, și-au văzut visele îndeplinindu-se, deseori dincolo de toate speranțele lor. Al doilea grup a fost denumit „Afaceri de familie". Acesta cuprindea, la rândul său, persoane care, dintr-un motiv sau altul, au preluat controlul unei firme ce fusese creată de un părinte, unchi sau altă rudă apropiată. Al treilea grup l-am denumit „Managerii profesioniști" sau, altfel spus, „asasinii plătiți" și cuprindea persoane chiar și în vârstă de 25 de ani, care demonstraseră foarte multă competență managerială. În unele cazuri, aceștia ar putea ajunge să conducă firme care generează venituri de peste 50 milioane de dolari.

O altă zonă de interes pentru mulți membri a fost diferența potențială de sex pe care am putea să o descoperim. Cum s-ar putea compara punctajele EQ ale unui bărbat întreprinzător cu cele ale unei femei care înregistrează un succes similar? Deși numărul membrilor de sex masculin era considerabil mai mare decât cel al membrilor de sex feminin, am considerat totuși că efectuarea unei astfel de comparații ar fi de valoare. Ce am putea învăța din setul de aptitudini emoționale ale acestor femei care înregistrează succes în afaceri?

Când am început, nu aveam nici o idee despre câte dintre aceste persoane foarte ocupate ar avea timpul necesar la dispoziție pentru a

completa formularele noastre și a le returna la timp. Fiind în concurență cu programe extrem de agitate, conducând firme care, în unele cazuri generează vânzări de sute de milioane de dolari, nu ne-am așteptat la un rezultat prea grozav. În majoritatea sondajelor efectuate în rândul oamenilor de afaceri, o rată de răspuns de 33% este considerată destul de bună. Astfel încât, am fost surprinși atunci când răspunsurile lor au început să apară: rata acestor răspunsuri a fost de 92%. Iar rezultatele au fost impresionante.

Grupul YPO a înregistrat un scor semnificativ mai ridicat decât eșantioanele noastre semnificative pe care le mai procesasem. De fapt, acestea erau printre cele mai ridicate dintre toate punctajele înregistrate la nivel de grup.

Care erau calitățile emoționale specifice ce au făcut ca acest grup de întreprinzători de succes să se deosebească de ceilalți?

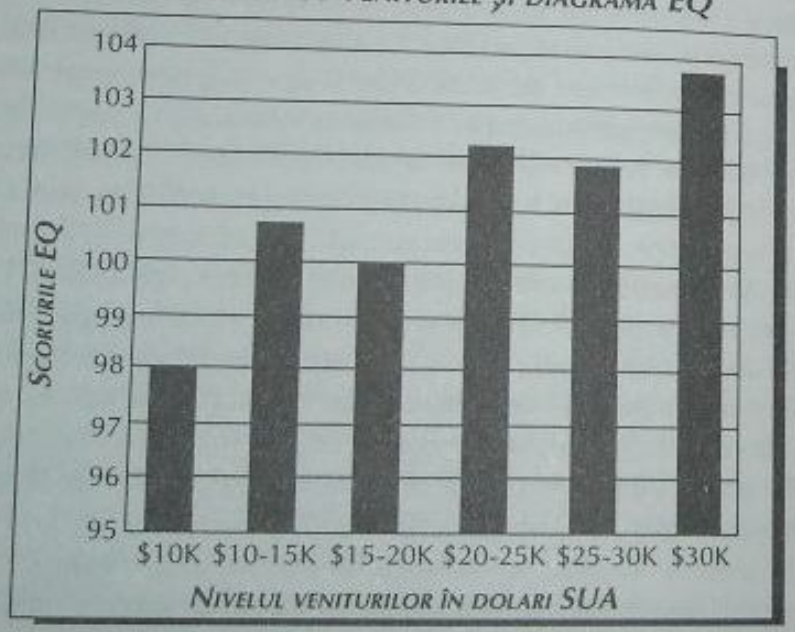
Prima a fost nivelul lor ridicat de flexibilitate. Aceste persoane sunt caracterizate prin capacitatea lor de a sesiza ocaziile și de a beneficia de ele. Ele sunt pregătite și capabile să se miște repede atunci când este necesar, și să beneficieze de ocazii atunci când acestea le ies în cale.

O altă caracteristică care a ieșit în evidență în cazul tinerilor întreprinzători a fost independența lor – o componentă crucială în cadrul procesului eficient de luare a deciziilor. Am descoperit tineri de 22 de ani care înființaseră și conduceau încă firme capabile să genereze vânzări de 20 milioane de dolari. În unele cazuri, aceste persoane și-au depășit în totalitate familia și prietenii din punct de vedere al veniturilor. Aceștia nu avuseseră un model pe care să-l urmeze și la care să apeleze pentru a discuta diverse aspecte și probleme. Dar, unul dintre avantajele YPO este programul de consiliere pe care îl oferă acestor tineri milionari prin intermediul altor întreprinzători mai în vârstă și mai experimentați care conduc firme de 100 milioane de dolari. Un tânăr milionar ne-a spus că s-a dus la mentorul său pentru a discuta despre probleme de afaceri, dificultăți și decizii. În timp ce mentorul său îi oferea cu nonșalanță sfaturi, „învățăcelul" era de fapt destul de selectiv în privința informațiilor pe care le primea. Aceasta este esența independenței: să-i asculți pe ceilalți, să le cântărești spusele, după care iei propriile decizii.

Cum s-au comportat „Fondatorii" cu „Managerii profesioniști" și cu cei din grupul „Afaceri de familie"? Un singur element i-a diferențiat. „Fondatorii" erau cu mult mai asertivi decât celelalte două grupuri. Dar ce se poate spune despre tinerele femei de afaceri? Este interesant de remarcat că s-au comportat la fel de bine ca și bărbații aflați în poziții similare, cu excepția a două aspecte: acestea au înregistrat scoruri mai bune în ceea ce privește relațiile interpersonale și empatia.

Oare inteligența emoțională are vreo legătură cu ce sume de bani putem câștiga? Colegii noștri, Dr. Jan Derksen și Dr. Theodore Bogels din Olanda au întreprins recent unul dintre primele studii din lume cu privire la legătura dintre venituri și EQ. Aceștia au testat un eșantion cuprinzător, ales cu grijă din cadrul populației din Olanda cu EQ-i și au făcut o legătură dintre acesta și venituri. După cum se poate observa și din Figura nr. 3, prezentată în continuare, aceștia au constatat o legătură semnificativă: persoanele care au un EQ mai ridicat, câștigă mai mulți bani (am convertit constatările lor în dolari SUA).

FIGURA NR. 3: VENITURILE ȘI DIAGRAMA EQ



Publicat cu permisiunea PEN TEST Publishers, Olanda

Am avut de asemenea ocazia să testăm și un alt grup de persoane care ne influențează viața (în mai bine sau în mai rău), respectiv jurnaliștii din mass-media.

Am descoperit că înregistraseră punctaje destul de mari la respectul de sine și optimism, dar scăzute la controlul impulsurilor și (ciudat, având în vedere că meseria lor era să descopere adevărul din spatele titlurilor din ziare) testarea realității. Surprinzător, au obținut rezultate medii și la empatie și responsabilitate socială.

Acest ultim aspect a nedumerit o prietenă de-a noastră, ea însăși o jurnalistă care era convinsă de faptul că majoritatea colegilor ei ar trebui să fie mult mai deschiși la minte. Singura sa explicație a fost că angajații mass-media își exprimă responsabilitatea socială prin munca lor și ezită să se implice prea mult în viața comunității în care trăiesc, de teamă ca obiectivitatea să nu le fie influențată în cazul în care, mai târziu, ar fi nevoiți să prezinte evenimente legate de aceasta (interesant, însă, moderatorii radio și TV aveau tendința de a fi mai independenți și optimiști decât colegii lor din presa scrisă. Au arătat de asemenea că sunt mult mai controlați și auto-direcționați).

Un alt grup pe care am avut ocazia să-l studiem în detaliu sunt avocații. De fapt, am aplicat EQ-i la peste 130 de avocați criminaliști sau corporați, la fel ca și judecători. În total, majoritatea au avut tendința de a se încadra în medie, dar unii – performerii – au ieșit în evidență. Dintre aceștia, am dori să menționăm doi: Alan Gold și Don Jack.

Alan, ca fost președinte al Asociației Avocaților Criminaliști, a fost prudent la început. Avusese ocazia să abordeze un număr de teste psihologice la procese și a pus în dificultate o serie de experți psihologi. Cu toate acestea, am insistat și a fost de acord să completeze testul EQ-i.

Când ne-am întâlnit pentru a discuta rezultatele, Alan s-a lansat într-o demolare a conceptului de inteligență emoțională. A fost băiat de treabă, spunea el, dar se îndoia că orice concluzie dedusă de noi din răspunsurile sale va fi validă.

Așa că am hotărât să schimbăm strategia. Am început prin a-l ruga să uite de test, de întrebări, de terminologia domeniului și să revină la ceea ce știa el mai bine. În schimb, l-am întrebat ce face un

avocat de top. Ar vrea, de exemplu, în cazul în care ar fi acuzat de o crimă, să fie apărat de cel mai bun elev din seria sa? „Cel mai bun din clasă?" a spus el, „Glumești. În nici un caz". Bineînțeles, l-am întrebat de ce. Cu siguranță că acea persoană ar cunoaște legislația pe de rost. Dar Alan ne-a lămurit rapid. A spus că a cunoaște legislația nu este chiar așa de important. Este mai degrabă un mod de a ști unde și cum să găsești ceea ce îți trebuie – a răspunde întrebărilor vitale, pe măsură ce ele apar.

Ne-a vorbit de asemenea despre importanța comunicării, despre a fi capabil să îți expui punctul de vedere rapid și clar, fără a face risipă de vorbe sau abateri de la subiect, și de a arbora un aer de competență și încredere. A remarcat apoi că, în 80% din cazuri, aptitudinile avocatului sunt, probabil irelevante – deoarece problema este rezolvată pe căi legale. În celelalte 20% din cazuri, un avocat poate influența rezultatul, dar nu întotdeauna în mod pozitiv. Cu alte cuvinte, comportamentul unui avocat la proces poate să ducă mai degrabă la pierderea cazului decât la câștigarea lui.

Cu toate că a început prin a ataca domeniul nostru, ceea ce ne-a impresionat la Alan a fost lipsa totală de aroganță. El se află pe culmile domeniului său, reprezintă o provocare și o țintă pentru adversarii săi, care fac de multe ori greșeala de a-l ataca în mod agresiv. Dar el este hotărât să nu răspundă. La procese este politicos, se poartă cu profesionalism și curtoazie, chiar dacă nu agreează persoana de pe cealaltă baricadă. Acest fapt îi permite să câștige teren. Dacă reprezentantul părții opuse nu-și stăpânește sentimentele, Alan poate întoarce acest lucru în favoarea clientului său. El rămâne calm, se controlează mereu și folosește furia rar, pentru efect.

De asemenea, vizualizarea este un element important al arsenalului unui om al legii. Alan vizualizează mental desfășurarea unui caz, înainte de a păși în sala de tribunal (la fel precum atletul, înaintea unei competiții finale), rezolvând situațiile de criză înainte ca ele să apară și anticipând felul în care adversarul își va prezenta cazul.

În mod deloc surprinzător, punctajul EQ-i al lui Alan a fost semnificativ mai mare decât cel al unui avocat obișnuit. Punctajul componentei individuale era de asemenea ilustrativ – cel mai mare la

capitolul independență lasa cum este de așteptat de la un partener principal în cadrul propriei firme), urmat de conștiință de sine și relații personale, asertivitate și soluționarea problemelor.

După ce am încheiat această parte a discuției, l-am întrebat pe Alan dacă vede legătura dintre a „citi" corect alte persoane, a comunica bine și a fi calm, politicos, controlat și încrezător – toate fiind componente ale inteligenței emoționale – și succesul său, iar el a recunoscut că, în ciuda tuturor îndoielilor, poate că domeniul nostru avea în mare parte o logică a sa.

Cel de-al doilea performer din domeniul juridic a fost Don Jack, un litigant corporat care, atunci când a făcut testul EQ-i, tocmai luase parte la procesul împotriva Bre-Ex, una dintre cele mai mari fraude comerciale ale anilor '90. Prima noastră impresie a fost că Don este un adevărat gentleman. Ne-au impresionat manierele sale alese și sensibilitatea față de ceilalți, dar un prieten comun ne-a lămurit: „Nu vă lăsați înșelați", ne-a spus, „Este genul de persoană pe care o doriți de partea voastră". Am aflat mai târziu că, în sala de tribunal, politețea obișnuită a lui Don era temperată de o tenacitate de pitbull, iar martorii erau impresionați până la lacrimi de felul în care analiza dovezile.

Și el a obținut un punctaj mare la test, în special la respectul de sine, împlinirea de sine și toleranța la stres. Și de asemenea, deși urmase cursurile Universității Oxford, a susținut că este necesar mai mult decât pregătirea academică pentru a excela în domeniu. Un factor care i-a influențat succesul este capacitatea sa de a privi în ansamblu situația, a observa cele mai relevante detalii și a trece la acțiune. El resimte de asemenea nevoia de a-și construi un plan „de bătaie", observând între timp sentimentele judecătorului, ale avocatului adversar și ale martorului prezent. Am putea compara acțiunile sale de la procese cu cele ale unui dirijor de orchestră sau ale unui campion de șah, care anticipează întotdeauna zeci de mișcări.

Este posibil ca mulți dintre noi să nu ajungem la tribunal, dar majoritatea avem copii și una dintre cele mai frecvente întrebări la conferințele noastre este „Ce face un profesor să fie bun?". Aceasta se

datorează faptului că, în ziua de azi, cei care beneficiază de educație (atât părinții cât și copii) devin din ce în ce mai exigenți în așteptări.

Ca răspuns, am aplicat testul EQ-i la mii de profesori și am cerut deseori permisiunea de a susține prezentări și ateliere în cadrul grupelor de profesori și școli, ca parte componentă a programelor de dezvoltare profesională. De exemplu, am avut ocazia de a testa întregul colectiv al unei școli private de mărime medie, care este evaluat anual și trebuie să susțină o prezentare (incluzând un studiu de caz despre un elev cu rezultate remarcabile) în fața unui comitet administrativ, scoțând în evidență ceea ce clasele lor au reușit pe parcursul trimestrului. Școala identificase cei mai buni cinci profesori, iar atunci când testarea noastră a fost completă, am comparat rezultatele lor cu cele ale colegilor.

Am descoperit că acești cinci profesori au avut punctaje mult mai mari decât ceilalți profesori la mai multe categorii, dar – din nou – am fost ușor surprinși care au fost acestea. Deseori, cerem profesorilor să identifice ceea ce ei consideră a fi cei mai importanți factori în munca lor, poate prin descrierea celor mai buni și eficienți profesori pe care i-au avut la rândul lor, atunci când erau tineri. Dar factorul considerat cel mai important în cadrul studiilor noastre nu se afla în fruntea listelor lor.

Acesta era conștiința de sine. De ce ar fi acesta cel mai important? Deoarece, după cum am văzut, a menține legătura cu sentimentele proprii este primul pas spre abordarea lor eficientă. Este de asemenea modul în care vă motivați să dați ce aveți mai bun, săptămână de săptămână, în fața unei clase de elevi cu nevoi și aptitudini extrem de variate, și diferite niveluri de interes și atenție. Puțini dintre noi, se poate afirma, întâlnesc o provocare atât de mare zilnic.

Într-un alt studiu, am aplicat testul EQ-i unui număr de 257 de profesori din ciclul primar și cel secundar. Le-am cerut de asemenea să-și puncteze perfomanțele la locul de muncă, așa cum le percep ei. 13% din profesorii cursului primar s-au auto-apreciat ca medii sau sub medie, 60% s-au considerat medii, iar 27%, peste medie. Ce factori EQ-i au diferențiat aceste grupe? Cea mai mare diferență a fost în punctajele legate de optimism. Profesorii care se considerau peste medie erau cu mult mai optimiști decât ceilalți. Au obținut de asemenea scoruri

mai mari la soluționarea problemelor, împlinirea de sine, toleranța la stres și fericire. Când am repetat acest procedeu în cazul profesorilor din ciclul secundar, am descoperit că factorul care îi deosebea pe cei care considerau că au mai mult succes era împlinirea de sine – capacitatea de a se bucura din plin de îndatoririle lor, de a se implica în activități extra-curriculare și de a încerca permanent să atingă excelența – urmată de soluționarea problemelor, conștiința de sine și fericirea.

Dar profesorii slabi? În cazul cursului elementar, ați putea crede că le lipsește optimismul, dar v-ați înșela. Factorul care le limita succesul era lipsa de control a impulsurilor, ceea ce îi făcea să se enerveze, să-și piardă răbdarea și să aibă slabe calități de organizator. La nivelul gimnazial, profesorii mai puțin satisfăcuți de performanțele lor s-au evidențiat prin punctajele mici la capitolul flexibilitate. Un exces de rigiditate nu este cel mai bun drum către inima unui adolescent și cel mai sigur mod de a vă asigura că mesajul vostru nu va ajunge la destinație este să vă supuneți cu orice preț regulilor, fără abateri și concentrându-vă asupra impunerii disciplinei și menținerea autorității. Pentru unii profesori, flexibilitatea este aptitudinea cea mai greu de obținut, dar este necesară. Câștigarea inimilor elevilor, pe termen lung, va duce profesorii mult mai departe decât lupta pentru a stabili cine e șeful, într-o anumită zi. Bănuim că, în clasă sau în afara ei, mediile foarte înregimentate încep să țină mai mult de trecut.

Am avut de asemenea ocazia să testăm un număr de medici, care au avut, din păcate, punctaje sub medie. Cele mai mari punctaje au fost la toleranța la stres, flexibilitate și testarea realității, iar cele mai mici, la empatie, urmată de fericire și responsabilitate socială.

S-a întâmplat să participăm la o emisiune radio, alături de șefa unei familii de practicieni de la o mare școală medicală și am expus descoperirile noastre cu un grad de neliniște, temându-ne că va „sări" la noi sau va pune la îndoială metodologia noastră. Dar ea ne-a spus că nu este deloc surprinsă. După părerea ei, școlile medicale iau o serie de tineri inteligenți și grijulii, eliminând pe parcurs grija pe care o au pentru alții. Nu e de mirare că medicina de tip holist se extinde în detrimentul unor discipline mai tradiționale, sau că numărul proceselor

intentate medicilor au crescut simțitor în ultimii douăzeci de ani, în mare parte, din cauza lipsei de comunicare dintre medic și pacient. Tot în privința sănătății, am putea adăuga că am întrebat 3.829 persoane care au făcut testul EQ-i despre capacitatea lor de a se descurca cu problemele legate de acest subiect. Dintre acestea, 2.715 considerau că le fac față cu succes, iar 1.114 au afirmat că sunt de părere că ar putea să se descurce mai bine. Așa cum vă puteți imagina, punctajele lor se deosebeau semnificativ – cei care credeau că se descurcă bine au obținut cu aproximatv 10 puncte peste medie. Aptitudinile și atitudinile care diferențiau cel mai mult cele două grupe erau toleranța la stres, optimismul, flexibilitatea și fericirea, în această ordine.

Din nou, acest fapt nu constituie o surpriză. Boala este stresantă, iar felul în care reacționăm la ea este el însuși fiziologic și poate reprezenta o componentă a disconfortului nostru. Nu numai că ne simțim și acționăm ca niște oameni bolnavi, dar reacțiile noastre la boală încetinesc impulsurile naturale ale organismului de luptă împotriva ei. Este suficient de neplăcut că suntem bolnavi, dar a ne stresa suplimentar nu face decât să amplifice problemele cu care ne confruntăm. Optimismul ne ajută să trecem peste toate aceste adversități, așa cum ne ajută să rezolvăm și alte dificultăți. Concentrarea asupra a cât de bine putem face față bolii și încrederea că aceasta va dispărea în cele din urmă facilitează rezolvarea problemei. La fel și flexibilitatea: refuzul rigid de a face lucruri care vă vor ajuta să vă vindecați nu va face decât să prelungească suferința.

În 1996, Jenny Dunkley, o absolventă a Facultății de Psihologie, originară din Africa de Sud, a realizat un studiu, comparând rezultatele testelor EQ-i a 58 de pacienți care suferiseră recent de atacuri de cord, cu cele ale unui grup care nu avusese de-a face cu problemele de inimă. Așa cum se aștepta, pacienții care se refăceau după criză au avut rezultate mult mai mici în ceea ce privește toleranța la stres, flexibilitatea și împlinirea de sine. Dar, spre surprinderea ei, au avut punctaje mai mari în privința responsabilității sociale. Poate că o confruntare cu moartea i-a determinat să-și redirecționeze atenția spre unul dintre cele mai satisfăcătoare aspecte ale vieții – generozitatea față de semeni.

Dar Dunkley nu s-a oprit aici. Știa că 22 dintre pacienți participaseră la un program realizat pentru a-i ajuta să facă mai bine față stresului, în timp ce 16 nu fuseseră incluși în cadrul său. A comparat rezultatele lor și a descoperit diferențe notabile între punctajele totale și în cadrul fiecărei componente, mai puțin în ceea ce privește relațiile interpersonale și respectul de sine. Cei care participaseră la program au fost reexaminați după 5 săptămâni de instruire și au avut rezultate totale mai mari în medie cu 9 puncte, înregistrând cele mai semnificative îmbunătățiri în privința toleranței la stres, respectului de sine, flexibilității, fericirii, testării realității, împlinirii de sine, soluționării problemelor și controlului impulsurilor.

Dar șomerii? Cu ajutorul lui Rose-Marie Nigli, de la YWCA Toronto, am strâns date privind EQ-ul unui număr mare de șomeri cu vârste cuprinse între 18 și 50 ani. În total, acest grup a obținut rezultate sub medie în ariile interpersonale și ale adaptabilității. Cele mai mici rezultate erau cele cu privire la asertivitate, optimism, conștiință emoțională de sine, testarea realității și fericire. Și rezultatele legate de respectul de sine și independență erau sub medie.

Rezultatele pot ajuta la explicarea lipsei de succes a șomerului în a găsi și păstra un loc de muncă. Eșecul continuu accentuează aceste capacități subdezvoltate, dând naștere unei situații cronice.

Important este însă faptul că indivizii din această categorie au avut punctaje mari la empatie și responsabilitate socială. Probabil ajutorul primit de la Guvern sporește conștiința individului și considerația legată de semenii săi mai puțin norocoși.

Aproximativ 50 dintre acești indivizi au participat la un program de 6 săptămâni menit dezvoltării aptitudinilor, concentrat pe asertivitate, realismul în alegerea unui loc de muncă și îmbunătățirea capacităților generale în viață (precum abordarea provocărilor și a fi mai optimist). Grupul a beneficiat de instrucție în cadrul lecțiilor, antrenarea aptitudinilor de viață și gestionarea vocațiilor și/sau dezvoltarea aptitudinilor de ordin tehnic. Mai mult de 90% din participanți și-au găsit un loc de muncă în urma acestui program. Când

au fost reexaminați, punctajele lor au arătat creșteri semnificative în câteva direcții. Capacitățile care s-au schimbat cel mai mult au fost asertivitatea, testarea realității și conștiința emoțională de sine.

În final, care este relația dintre inteligența emoțională și satisfacția conjugală?

Pentru a afla, am aplicat testul EQ-i unui număr mai mare de 1.100 persoane, rugându-le să se auto-evalueze în această direcție. Așa cum era de așteptat, cei care erau mulțumiți au avut rezultate mai mari în medie cu 5 puncte decât cei care nu erau. Diferențele s-au adunat de-a lungul tuturor celor 5 domenii ale inteligenței emoționale, ca și în cadrul celor 15 componente ale lor, dar care credeți că a jucat un rol mai important în a stabili dacă o persoană este mulțumită de relația cu partenerul? Mulți dintre noi ar putea numi aptitudinile interpersonale, empatia sau flexibilitatea. În schimb, fericirea era prima pe listă, urmată de respectul de sine, conștiința de sine, împlinirea de sine și testarea realității. Numai după acestea apar relațiile interpersonale în sine.

De fiecare dată când fericirea pare să joace un rol semnificativ într-unul din studiile noastre, cineva se întreabă mereu dacă (în acest caz) mariajele aducătoare de satisfacție conduc la rezultate mari legate de fericire sau viceversa. Noi credem că fericirea este cheia, deoarece persoanele cu punctaje mari în cadrul acestei componente tind să fie fericite într-o mare varietate de situații, în perioade bune sau rele (sau, așa cum ne amintește ceremonia maritală, la bine și la greu). După cum sperăm că ați învățat din această carte, fericirea vine din interior.

Respectul de sine este evident important într-o căsnicie, fiind legat atât de puncte forte cât și de slăbiciuni. Privindu-vă cu claritate vă va fi mai ușor să fiți mai puțin „înțepați" și defensivi (până la urmă, în afara mamei, este foarte posibil ca partenerul să fie cel care vă va critica cel mai mult în viață. O atitudine încrezătoare vă ajută să abordați aceste critici constructiv, luându-le în serios și, dacă sunt valide, încercând să remediați situația în loc să țipați la cel care vi le aduce). În ceea ce privește conștiința de sine, ea vă oferă ocazia de a

observa și controla „termometrul" dumneavoastră intern; împlinirea de sine, pe lângă faptul că adaugă savoare fiecărui element al vieții noastre, este vitală când vine vorba de relații intime.

Sperăm că exercițiile și conceptele din această carte v-au ajutat să vă dezvoltați inteligența emoțională. Credem că am demonstrat în mod amplu că nu există persoană care să nu beneficieze de pe urma îmbunătățirii aptitudinilor cuprinse în cadrul EQ. Fie la locul de muncă, la joacă sau în cadrul relațiilor, când inteligența voastră emoțională este puternică, sunteți mai capabili de a avea succes în viață. Rețineți: niciodată nu e prea târziu pentru a vă schimba în bine.

ANEXA I

BarOn EQ-i

Recent, în urma unei „febre" de aderare la mișcarea EQ, au apărut un număr de cercetări și teste, care pretind că evaluează inteligența emoțională. Dar este nevoie de cel puțin cinci ani pentru a fi creat un test complex, bazat pe cercetări solide, eficient și de încredere la locul de muncă, în școli sau în cadrul sistemelor de terapie. Conform cunoștințelor noastre, BarOn EQ-i, care definește clar și evaluează cele 15 caracteristici care compun inteligența emoțională, este singurul test de auto-evaluare care, s-a dovedit științific, este de încredere și valid – cele două criterii pe care trebuie să le satisfacă orice test psihologic, al sănătății mintale sau vocațional pentru a dovedi că merită timpul care îi este acordat.

Siguranța și validitatea sunt ușor de definit. Ca un test să fie considerat de încredere, trebuie să ofere rezultate similare de fiecare

dată când este folosit de aceeași persoană, cel puțin pe o perioadă scurtă de timp (de-a lungul timpului, așa cum vom vedea, schimbările sunt de așteptat). De exemplu, în cazul în care cântarul vostru indică aceeași greutate de trei ori în jumătate de oră, puteți fi siguri de acuratețea măsurătorii. Dacă indică greutăți diferite, ceva este în neregulă. Să presupunem însă, că indică aceeași greutate de fiecare dată, dar știți – pentru că tocmai v-ați întors de la medic – că aceasta este greșită. În acest caz, valoarea indicată, deși constantă, nu este validă, deoarece cântarul nu face ceea ce trebuie – să vă măsoare în mod precis greutatea.

Testul EQ-i îndeplinește ambele funcții. Este consecvent în rezultatele oferite, iar acestea sunt pline de semnificații, deoarece măsoară ceea ce trebuie – inteligența emoțională.

Știm că EQ-i este valid deoarece a fost conceput conform indicațiilor Asociației Americane pentru Psihologie (APA). Pentru a le întruni, un test trebuie să se conformeze acestor trei standarde principale:

- În timpul perioadei conceperii sale, trebuie aplicat unui număr mare de persoane, reprezentând medii socio-economice suficient de diverse și trebuie să încorporeze un număr mare de diferențe regionale. De regulă, această procedură se desfășoară în Statele Unite ale Americii, dar EQ-i a mers mai departe, folosind date obținute din Canada, Israel, Germania, Africa de Sud, Nigeria, Suedia, Țările de Jos, India și Argentina. În timp ce majoritatea testelor de standarde APA sunt publicate după ce au fost testate 1.000 de persoane, EQ-i a fost administrat unui număr de patru ori mai mare de indivizi înainte de a fi lansat pe piață.
- Pentru a demonstra că un test este de încredere, cercetătorii trebuie să examineze și să reexamineze grupul eșantion. De regulă, acest lucru este făcut numai o dată, într-un interval de șase săptămâni sau mai puțin, dar EQ-i a fost re-aplicat de două ori – o dată după o lună, apoi din nou după patru luni.
- În plus, un test de standarde APA trebuie să demonstreze câteva tipuri de validitate, prezentate mai jos. Pentru mai multă claritate, vom corela aceste criterii cu formatul specific EQ-i.

Validitatea conținutului cere ca fiecare întrebare să surprindă esența a ceea ce una dintre cele 15 scale ar trebui să măsoare. Astfel, prima sarcină a fost stabilirea unei definiții precise a fiecărei scale, de la *Conștiința emoțională de sine* la *Fericire*. Cele câteva sute de potențiale întrebări au fost create de Reuven BarOn, de o echipă internațională de cercetători și cinci experți în psihologie și psihiatrie. În cele din urmă, cele peste 1.000 de întrebări au fost reduse la un număr final de 133. Acest lucru s-a realizat examinând fiecare întrebare pentru a fi siguri că reprezintă exclusiv o singură scală. Întrebările finale au fost puse unui mare grup de oameni, ceea ce a dus la alte modificări și eliminarea suprapunerilor și repetărilor.

Validitatea nominală se referă la gradul în care fiecare întrebare poate fi identificată ca instrument de măsurare a obiectului testului. Să presupunem, de exemplu, că am creat un test menit să vă ajute să decideți dacă ar trebui să deveniți mecanic auto. Dacă acesta ar conține întrebări legate de relația cu mama voastră sau preferințele în materie de înghețată, ați ajunge la concluzia corectă că vă pierdeți timpul. Este mult mai puțin probabil să luați testul în serios și să fiți sinceri în completarea unui chestionar care nu pare să aibă de-a face cu respectivul subiect. În timpul stadiilor de proiectare, EQ-i a fost supus câtorva studii de validitate nominală, care examinau toate potențialele întrebări din punct de vedere gramatical, sintactic și al relevanței definiției unei scale anume. În cele din urmă, numai cele care erau în mod clar și neechivoc legate de o scală au rămas.

Apoi, EQ-i a fost supus unei analize a factorilor, o serie de proceduri statistice care stabileau dacă structura setului de întrebări avea sens – mai exact, dacă scalele aveau sens și coeziune. În timpul acestui proces, un computer a adunat răspunsurile a peste 1.000 de oameni. Numai acele întrebări care se potriveau cel mai bine unei anume scale au rămas.

Validitatea formei se referă la cât de bine măsoară un test, în ansamblul său, ceea ce trebuie să măsoare. Ar fi fost inutil să generăm întrebări ușor de citit, bine grupate și care corespund corect unei anumite definiții, dacă ele nu au menirea de a măsura inteligența emoțională a unui individ. Să

presupunem, de pildă, că am conceput un test menit să măsoare succesul unui fotbalist fundaș. Atunci, să presupunem că aplicăm testul unui grup de fundași și nu găsim absolut nici o relație între rezultate și performanțele lor. Validitatea formei testului ar fi nulă. Astfel EQ-i a fost comparat, în primele sale stadii, cu alte 10 teste dinainte validate și cu o largă aplicare, concepute pentru a măsura personalitatea și starea de spirit. Aceste studii – care s-au desfășurat în șase țări – au dovedit că EQ-i întrunea într-adevăr un număr de caracteristici și arii relevante, deja prezente în testele existente. Dar suprapunerile nu mai erau prea frecvente, ceea ce dovedește că EQ-i nu copia materialele existente deja.

Validitatea convergentă vizează măsura în care un test oferă aceeași evaluare a celui căruia îi este aplicat ca și un observator obiectiv, imparțial. În timpul acestui stadiu al concepției, persoanele care făcuseră testul EQ-i au fost intervievate de un psiholog experimentat. Aceste interviuri acopereau toate zonele măsurate de test. Mai târziu, trei psihologi care lucrau în clinici au ascultat înregistrările interviurilor și, bazându-se exclusiv pe acestea, au notat fiecare persoană, acoperind toate scalele EQ-i. Apoi, rezultatele lor au fost reduse la o medie, astfel încât să existe un singur punctaj corespunzător fiecărei scale pentru fiecare persoană testată. Rezultatele mediei corespundeau în mare măsură cu rezultatele furnizate de test, mai ales cele pentru asertivitate, soluționarea problemelor și testarea realității. Responsabilitatea socială s-a dovedit cea mai greu de evaluat pentru psihologi. În plus, persoanele testate s-au autoapreciat la nivelul fiecărei scale, citindu-i definiția și alegând un număr între 1 și 7, care oglindea cel mai bine modul în care ei își vedeau performanțele din acea direcție. Și aceste rezultate au dovedit o corespondență considerabilă cu cele ale testului propriu-zis.

Validitatea divergentă înseamnă pur și simplu că, atunci când se lucrează la crearea unui nou test, trebuie să te asiguri că nu măsoară altceva decât ceea ce ar trebui. De exemplu, să presupunem că am descoperi brusc faptul că cei care au avut rezultate mari la testul EQ-i, au avut rezultate mari și la cel IQ și că toți cei cu punctaje mici au avut scoruri mici și la testul IQ. Dacă lucrurile stau astfel, nu am făcut decât să

concepem un nou test IQ. Pentru a evita acest fapt, testul EQ-i a fost aplicat unui număr mare de indivizi simultan cu testul IQ și de personalitate, pentru a se determina zonele în care ele s-ar putea suprapune. De pildă, s-a sugerat că soluționarea problemelor, privită ca aptitudine EQ poate fi legată de „gândirea abstractă", măsurată de testele IQ. La o examinare mai atentă, totuși, cele două s-au dovedit a fi în mod clar diferite. Cu cât mai orientate social și accesibile sunt soluțiile care fac parte din inteligența emoțională, cu atât sunt mai puțin legate de procese mentale academice și (termenul este elocvent) abstracte. Alte scale au fost de asemenea examinate și s-a descoperit că agresivitatea și asertivitatea nu au de-a face; responsabilitatea socială nu se poate confunda cu supunerea, obediența sau conformarea „oarbă"; flexibilitatea nu este instabilitate; controlarea impulsurilor diferă de tendința de a fi nespontan și rezervat; iar fericirea (spre liniștea tuturor) nu înseamnă frivolitate sau manie.

Validitatea grupelor de criterii înseamnă că orice test care „merită" trebuie să aibă capacitatea de a diferenția grupuri de indivizi care împărtășesc acele caracteristici pe care testul trebuie să le măsoare. Să presupunem că începem aplicarea unui test fictiv, care măsoară eficiența unui fundaș de fotbal. Dacă am descoperi că jucătorii echipelor liceelor și cei din Liga Națională de Fotbal (ambele categorii jucând fotbal, dar fiind altfel foarte diferite) au avut rezultate identice, am fi nevoiți să revenim la schemele inițiale ale testului. Astfel, au fost făcute numeroase eforturi pentru a ne asigura că EQ-i se aplică – dar este capabil să scoată în evidență diferențele – unei mari varietăți de grupuri, toate având în comun (cum de altfel avem toți) un anume grad de inteligență emoțională.

De aceea, în ultimii trei ani, un singur test ne-a permis să descriem profiluri distincte și semnificative pentru grupuri disparate, precum șomerii, pacienții psihiatrilor și indivizii dependenți de diverse substanțe, soții care au abuzat de partenerele lor, contabilii-șefi ai companiilor Fortune 500, elevii unei prestigioase academii militare, criminalii înrăiți, atleții profesioniști bine plătiți, bolnavii cardiaci în recuperare, recrutorii Aviației SUA și oamenii care au emigrat și s-au reintegrat cu succes într-o nouă societate. Toți aceștia și mulți alții au fost incluși în măsurătorile EQ.

Validitatea predicțiilor reprezintă, pentru mulți, valoarea finală. Ne permite EQ-i să privim în viitor și să vorbim încrezători despre șansele de reușită ale unei persoane într-un anume domeniu? Ne putem folosi de el pentru a determina alegerea cărui jucător va „pune pe jar" Liga Națională de Hochei? Care angajați vor ajunge manageri de top? Căror pacienți le vor face bine tratamentele acordate? Care comerciant va depăși toate dividendele? Care părinte se va dovedi mai afectuos sau partener de viață mai tandru? Cu toate că EQ-i este încă relativ la începuturi, a înregistrat deja un record impresionant al predicțiilor, după cum credem că a arătat și capitolul precedent.

Toate acestea fiind spuse, v-ați gândi să faceți testul? Poate că un grad de îndoială și scepticism rămâne. În special, probabil că vă îndoiți de validitatea unei proceduri de auto-evaluare. Fără să le fi văzut, ideea a 133 de întrebări care promit să vă surprindă inteligența emoțională poate părea mai laborioasă decât este necesar. Dacă vrem să știm cât de inteligent din punct de vedere emoțional este cineva, de ce să nu-l invităm pur și simplu la o cafea, să-l rugăm să se așeze comod pe scaun și să-l întrebăm cât de inteligent este în acest domeniu? Nu facem asta, pentru că nu ar funcționa. Răspunsul persoanei ar fi în mod clar subiectiv și imposibil de verificat. Auto-verificarea – adică a răspunde sincer la cele 133 de întrebări ale EQ-i – funcționează cu adevărat.

Suntem siguri că este valabil în general, deoarece aceeași procedură este folosită cu regularitate în psihologie de aproape o sută de ani. Funcționează în cazul EQ-i datorită procedeelor de validare descrise mai sus și pentru că o persoană căreia i se aplică nu și-l auto-notează sau auto-interpretează.

Pentru a înțelege de ce auto-interpretarea ar fi o greșeală, să luăm un exemplu particular: Jodie, o jurnalistă, este privită de toți cunoscuții săi ca o persoană capabilă de empatie și responsabilă social. Atunci când completează testul EQ-i însă, rezultatele ei în aceste arii sunt mai mult sau mai puțin medii. Este surprinsă de acest fapt, dar – așa cum arată clar restul rezultatelor ei – tinde să fie extrem de autocritică și să-și stabilească standarde imposibil de atins. Completând testul EQ-i, ea a răspuns destul de sincer, dar, mental, se compară cu oamenii

pe care îi admiră și îi consideră întrupările perfecte ale empatiei și responsabilității.

În aceeași zi, Harry, un muncitor în fabrică, a completat și el testul. El nu are atâtea modele de viață în ceea ce privește aceste două domenii. Ascultă cu răbdare problemele colegilor săi, dă bani asociațiilor caritabile și mărunțiș cerșetorilor și face parte dintr-un grup de enoriași. Majoritatea prietenilor săi ar spune, probabil, că e un tip de treabă, care se străduiește să dea ce are mai bun, dar nu are nimic deosebit. Harry însă se consideră o persoană foarte empatică și responsabilă social, mai ales când se compară cu cei pe care îi cunoaște. Ca urmare, răspunsurile lui – din nou, complet sincere – vor duce la rezultate mai mari ca ale lui Jodie.

Înseamnă de fapt aceasta că Harry este mai empatic și social mai responsabil decât Jodie? Nu neapărat. Rezultatele oglindesc modul în care se percep ei înșiși. Iar când vine vorba de inteligență emoțională, aceste percepții pot fi mai importante decât realitatea obiectivă. Amintiți-vă că EQ este un ansamblu de convingeri legate de lume și de locul nostru în cadrul ei. Jodie se consideră lipsită de succes – își dorește să realizeze mult mai multe lucruri. Harry crede că se descurcă bine, mai bine chiar decât majoritatea. Părerile lor subiective vor reflecta modul în care își desfășoară relațiile personale, cum fac față problemelor de sănătate, cum își tratează colegii și cum reacționează în situații de competiție. Și, de fapt, Harry cel banal poate avea mai mult succes în domeniul său prin atingerea scopurilor propuse și dorințelor sale cu toate că, după estimările celorlalți, Jodie pare a fi o persoană mai activă.

Imaginați-vă acum ce s-ar fi putut întâmpla dacă Jodie și-ar fi notat singură testul EQ-i. Două rezultate medii (dar, în mintea ei, irecuperabil de mici) legate de elemente dragi ei ar fi scos la suprafață cele mai mari temeri. Poate că ar fi încercat să remedieze acest presupus eșec repezindu-se într-o direcție greșită. Din fericire, punând aceste punctaje într-un context și interpretând rezultatele testului în ansamblu, o putem ajuta să capete o înțelegere mai profundă și să urmărească scopuri mai utile.

Ar fi de menționat aici unul sau două aspecte finale. Suntem frecvent întrebați dacă rezultatele EQ-i ale unei persoane variază cu timpul. Într-adevăr, lucrurile stau astfel, dar mai mult decât în cazul rezultatelor

testelor care măsoară caracteristici sau trăsături precum onestitatea sau introvertirea, care tind să rămână constante pe parcursul existenței unei persoane. Deoarece capacitățile emoționale se schimbă cu vârsta și experiența, și în rezultatele EQ-i sunt de așteptat modificări, chiar și fără antrenamente, pregătire sau vreun efort conștient din partea noastră.

Retestarea periodică a unui număr de grupe-eșantion a arătat acest lucru. În general, diferențele dintre rezultate după o lună sunt foarte mici. După patru luni, anumite scale au arătat mai multe fluctuații ca altele – mai ales toleranța la stres, testarea realității și caracterul asertiv. Scalele cele mai stabile au tins să fie flexibilitatea, respectul de sine și soluționarea problemelor.

O întrebare finală (deși destul de banală), care se referă la „hoțul" din fiecare din noi, este dacă se poate trișa în cadrul testului EQ-i, dând răspunsuri false la întrebările sale. Pe scurt, răspunsul este nu. Sau, mai bine zis, ar fi mult mai dificil decât vă închipuiți și probabil că ați fi descoperiți. În test sunt introduse o serie de măsuri de precauție care „dau alarma" atunci când încercați să păreți mai mult (sau mai puțin) inteligenți decât sunteți. Indicele impresiei pozitive îi descoperă pe cei care încearcă să se prezinte într-o imagine prea „roz". Un indice al impresiei negative îi detectează pe cei care se abat din drumul lor pentru a înregistra punctaje mai mici (Ar face oare cineva asta? Ar putea fi în interesul lor dacă, de pildă, doresc o asigurare sau o primă pe motiv de accident la locul de muncă). Mai există de asemenea și un indice de inconsecvență și câteva semnale de avertizare timpurie pe care nu intenționăm să le descriem, în caz că cineva s-ar decide să accepte provocarea de a încerca să trișeze la test.

Sfatul nostru este să fiți cât mai cinstiți atunci când faceți testul EQ-i sau orice alt test. Trișați și vă veți înșela nu numai pe voi. EQ-i corect aplicat și interpretat vă va ajuta să vă dezvoltați punctele forte și să depășiți punctele vulnerabile. Dacă este folosit în cadrul unui proces de angajare, încercarea de a falsifica rezultatele se va întoarce împotriva voastră. Chiar dacă reușiți să-i înșelați pe cei care testează și sunteți angajați parțial pe baza rezultatelor false, este foarte posibil ca postul respectiv să nu se potrivească aptitudinilor voastre reale, caz în care nimeni nu are de câștigat.

ANEXA II

EQ și succesul în muncă

Ce este necesar pentru a avea succes în muncă?

Ceea ce urmează este un scurt rezumat al primei cercetări din lume care a utilizat o măsurare valabilă a inteligenței emoționale pentru a explora această problemă. În timp ce nu există un răspuns ușor la întrebarea de mai sus, studiile noastre au arătat că EQ poate reprezenta între 15 și 45 de procente din succesul în muncă. Am testat 4.888 de oameni ai muncii din diverse domenii rugându-i să raporteze cât de mult cred ei că reușesc în domeniul în care activează. Deși nu putem fi siguri că toate răspunsurile erau absolut corecte în estimarea reușitei lor, credem totuși că acest răspuns acționează ca un îndrumar util. Vă sugerăm ca pe măsură ce parcurgeți lista să rețineți că toate acestea sunt estimări.

Aceste date erau toate colectate de MHS de la oameni de pe tot cuprinsul Americii de Nord. Toți au fost rugați să completeze EQ-i și să aprecieze cât de mulțumiți se simțeau de serviciul pe care îl aveau. Unele grupuri erau mai mici decât altele. Au fost raportate doar datele

cu semnificație din punct de vedere statistic. Aceasta înseamnă că au fost luate în considerare grupurile în care procentul oamenilor cu reușită în domeniul profesional era mai mare și care au înregistrat scoruri semnificativ mai ridicate ale EQ comparativ cu EQ-ul celor care nu reușeau în domeniul profesional. În cadrul fiecărui grup de oameni am prezentat primii cinci factori în ordinea importanței, pentru a face diferența dintre cei cu performanțe ridicate și cei cu performanțe reduse.

Unele grupuri ar putea părea ciudate la prima vedere. De exemplu, v-ați putea aștepta ca inginerii buni să fie superiori în testarea realității comparativ cu cei mai puțin capabili. Cu toate acestea, așa cum s-a dovedit, toți inginerii au un scor relativ mai ridicat în privința testării realității, așa încât nu acest element este cel care le diferențiază performanțele. Așa cum vom arăta mai jos, altele sunt calitățile care separă performerii de cei care eșuează.

Gândiți-vă la acestea ca la o rețetă pentru o prăjitură. Încercăm să producem rețete sau combinații de factori pentru cele mai gustoase „prăjituri". În analizele noastre mai sofisticate creăm o formulă care de fapt indică în ce măsură contribuie fiecare factor în ansamblu. Utilizând procesul numit regresie logistică am identificat combinația ideală de factori EQ pentru multe grupuri ocupaționale. Acestea au plătit dividende însemnate pentru angajați și angajatori care doreau să găsească cel mai bun echilibru între oameni și locul lor de muncă. Oamenii care sunt cei mai mulțumiți de munca pe care o desfășoară, tind să fie cei ale căror calități emoționale se potrivesc muncii respective.

În paginile următoare sunt prezentați cei mai importanți cinci factori (dacă putem spune că doar cinci factori sunt importanți) pentru fiecare ocupație. Numerele din paranteze indică mărimea fiecărui grup analizat.

Reușita de ansamblu în muncă (4.888)

1. Împlinirea de sine
2. Fericirea
3. Optimismul
4. Respectul de sine
5. Caracterul asertiv

Activitate comercială generală (524)
1. Împlinirea de sine
2. Caracterul asertiv
3. Fericirea
4. Optimismul
5. Respectul de sine

Agenţi de vânzare a poliţelor de asigurare (97)
1. Caracterul asertiv
2. Respectul de sine
3. Fericirea
4. Toleranţa la stres
5. Împlinirea de sine

Agenţi de vânzare în domeniul afacerilor (53)
1. Respectul de sine
2. Testarea realităţii
3. Caracterul asertiv
4. Toleranţa la stres
5. Optimismul

Funcţionari din domeniul marketing-ului (99)
1. Optimismul
2. Testarea realităţii
3. Independenţa
4. Controlul impulsurilor
5. Responsabilitatea socială

Funcţionari pentru vânzări cu amănuntul (109)
1. Împlinirea de sine
2. Caracterul asertiv
3. Fericirea
4. Conştiinţa emoţională de sine
5. Relaţii interpersonale

Alte vânzări (100)
1. Respectul de sine
2. Împlinirea de sine
3. Fericirea
4. Optimismul
5. Caracterul asertiv

Casieri/Funcţionari bancari de ghişeu (35)
1. Toleranţa la stres
2. Optimismul
3. Respectul de sine
4. Împlinirea de sine
5. Testarea realităţii

Funcţionari în domeniul financiar (49)
1. Caracterul asertiv
2. Relaţii interpersonale
3. Soluţionarea problemelor
4. Fericirea
5. Empatia

Reprezentanţi pentru serviciile destinate clienţilor (72)
1. Toleranţa la stres
2. Caracterul asertiv
3. Fericirea
4. Relaţii interpersonale
5. Împlinirea de sine

Consilieri pentru angajare (94)
1. Împlinirea de sine
2. Testarea realităţii
3. Toleranţa la stres
4. Optimismul
5. Relaţii interpersonale

Administratori în domeniul resurselor umane (104)
1. Fericirea
2. Împlinirea de sine
3. Optimismul
4. Caracterul asertiv
5. Toleranța la stres

Consultanți pe probleme de management (252)
1. Caracterul asertiv
2. Conștiința emoțională de sine
3. Testarea realității
4. Împlinirea de sine
5. Fericirea

Directori (260)
1. Respectul de sine
2. Fericirea
3. Relații interpersonale
4. Testarea realității
5. Împlinirea de sine

Directori de planificare a producției (75)
1. Flexibilitatea
2. Soluționarea problemelor
3. Independența
4. Controlul impulsurilor
5. Împlinirea de sine

Directori generali (145)
1. Relații interpersonale
2. Caracterul asertiv
3. Fericirea
4. Respectul de sine
5. Conștiința emoțională de sine

Contabili (57)
1. Soluționarea problemelor
2. Relații interpersonale
3. Fericirea
4. Respectul de sine
5. Conștiința emoțională de sine

Asistente medicale (126)
1. Împlinirea de sine
2. Independența

Personal tehnic medical (78)
1. Respectul de sine
2. Optimismul
3. Testarea realității
4. Împlinirea de sine
5. Independența

Artizani comerciali/Designeri (36)
1. Flexibilitate
2. Împlinirea de sine

Lucrători administrativi în domeniul educațional (168)
1. Relații interpersonale
2. Testarea realității
3. Optimismul
4. Fericirea
5. Respectul de sine

Profesori de liceu (200)
1. Empatia
2. Împlinirea de sine
3. Toleranța la stres

Profesori de școală elementară (347)
1. Optimismul
2. Respectul de sine
3. Independența
4. Toleranța la stres
5. Fericirea

Funcționari publici (141)
1. Optimismul
2. Împlinirea de sine
3. Respectul de sine
4. Independența
5. Caracterul asertiv

Cler (79)
1. Împlinirea de sine
2. Relații interpersonale
3. Caracterul asertiv
4. Toleranța la stres
5. Respectul de sine

Lucrători în domeniul social (52)
1. Independența
2. Toleranța la stres
3. Caracterul asertiv
4. Controlul impulsurilor
5. Optimismul

Lucrători pentru serviciile sociale guvernamentale (91)
1. Conștiința emoțională de sine
2. Relații interpersonale
3. Empatia
4. Toleranța la stres
5. Fericirea

Medici/Chirurgi (19)
1. Independența
2. Toleranța la stres
3. Empatia
4. Controlul impulsurilor
5. Flexibilitatea

Avocați (26)
1. Împlinirea de sine
2. Fericirea
3. Toleranța la stres
4. Caracterul asertiv
5. Responsabilitatea socială

Ingineri (86)
1. Împlinirea de sine
2. Fericirea
3. Optimismul
4. Empatia
5. Relații interpersonale

Psihologi/Psihiatri clinicieni (52)
1. Testarea realității
2. Independența
3. Fericirea
4. Toleranța la stres
5. Flexibilitatea

Cum să ne contactaţi

Dacă sunteţi interesaţi de modul în care puteţi obţine informaţii privind inteligenţa emoţională sau dacă vreţi să intraţi în legătură cu profesionişti atestaţi de MHS, vă rugăm să telefonaţi la 877-468-9300 (SUA şi Canada) sau +1-416-492-2627 (Internaţional).

Aveţi o poveste interesantă sau cunoaşteţi pe cineva care a demonstrat un nivel înalt al inteligenţei emoţionale?
Dacă răspunsul este da, am dori să includem aceste date în una din următoarele noastre cărţi.
Vă rugăm să ne contactaţi şi să arătaţi cum se aplică acestei poveşti unul sau mai mulţi dintre cei 15 factori ai inteligenţei emoţionale.
Poveştile trebuie să prezinte cum se reflectă aceste aptitudini acasă, la serviciu şi în cadrul comunităţii. Dacă povestea este selectată, vom aplica testul EQ, pentru a ilustra modul în care scorul reflectă succesul.
Trimiteţi aceste date pe adresa:

EQ Story
c/o Dr. Steven Stein
e-mail: **eqstory@mhs.com**
sau fax (416) 492-6640

Vă rugăm să ne transmiteţi adresa de e-mail sau fax la care puteţi fi contactaţi. Este posibil ca din cauza volumului mare de date primite să nu putem răspunde tuturor celor care ne contactează, dar dorim să vă mulţumim anticipat pentru participarea dumneavoastră.